



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

교육학석사 학위논문

교사의 행정업무량 배분 요인 및 영향 분석

- 경기도 중학교를 중심으로 -

2017년 12월

서울대학교 대학원

교육학과 교육행정전공

송진주

교사의 행정업무량 배분 요인 및 영향 분석

- 경기도 중학교를 중심으로 -

지도교수 정 동 욱

이 논문을 교육학석사 학위논문으로 제출함

2017년 10월

서울대학교 대학원
교육학과 교육행정전공
송 진 주

송진주의 석사 학위논문을 인준함

2017년 12월

위 원 장 신 정 철 (인)

부위원장 엄 문 영 (인)

위 원 정 동 욱 (인)

국문초록

본 연구는 교사의 행정업무량 배분 요인 및 영향을 분석하는 데 그 목적이 있다. 교사의 행정업무란 교감을 비롯한 교사들이 학교에서 수행하는 제반 업무 중 교과 및 학생 지도와 수업 준비를 제외한 교무실 업무이다. 교사의 행정업무량 배분에 대한 인식과 개선 방안 등에 대한 연구는 다수 이루어져 왔으나, 교사 개인의 행정업무량을 결정 짓는 요인이 존재하는지 파악한 연구는 미비하다. 대부분의 연구는 사전에 연구자가 임의로 설정한 교사의 배경변인에 따라 업무 인식과 그 결과에 대한 만족도 등을 조사하여 실제로 교사 수준의 특성이 행정업무량에 어떠한 방향으로 얼마만큼 영향을 주었는지 분석하지는 못하였으며 학교 수준 변수를 면밀하게 고려하지 못하였다는 한계를 지닌다. 이에 본 연구는 교사 수준의 개인 특성뿐만 아니라 단위학교에 내재된 학교 수준의 특성 또한 독립변수로 투입하여 교사 간 공식적·비공식적 의사소통의 결과로서 산출되는 교사의 행정업무량에 미치는 요인을 분석하고자 하였다. 또한 교사의 행정업무량에 따라 고업무량 집단과 저업무량 집단을 구분하고, 상대적으로 많은 업무를 담당하는 고업무량 집단이 교직 인식과 교수 활동에 어떠한 영향을 받고 있는지 분석하였다.

본 연구의 연구 문제는 다음과 같다. 첫째, 교사의 행정업무 배분에 영향을 미치는 요인은 무엇인가? 둘째, 행정업무량은 교사의 교직 인식에 어떠한 영향을 미치는가? 셋째, 행정업무량은 교사의 교수 활동에 어떠한 영향을 미치는가?

이를 위해 본 연구는 경기교육중단연구(Gyeonggi Educational Panel Data, GEPS)의 5차년도(2016년) 중학교 교사 및 학교 데이터를 활용하였다. 연구문제 1에서는 교사와 학교라는 위계적 구성의 데이터를 엄밀히 분석하기 위해 위계적 선형 모형(Hierarchical Linear Model, HLM)을 활용하였으며, 연구문제 2와 3에서는 고업

무량 집단과 저업무량 집단 간 동질성을 확보하고 상대적 업무량의 차이가 주는 영향을 엄밀히 파악하기 위해 경향점수매칭(Propensity Score Matching, PSM)을 활용하여 집단 간 동질성을 확보한 후 위계적선형모형(HLM)으로 분석하였다. 연구문제 1의 종속변수는 교사가 일과시간 내 행정업무에 할애하는 시간을 나타낸 행정업무량이다. 교사 수준과 학교 수준 변수의 영향 분석을 위해 수준별 연구결과를 단계적으로 제시하였다. 연구문제 2의 종속변수는 교직 인식을 나타내는 변수로서 교직만족도, 현학교 만족도, 사기/열의, 교사효능감을 포함한다. 연구문제 3의 종속변수는 교수 활동을 나타내는 변수로서 수업 개선 활동, 설명 중심 수업, 학생 중심 수업을 포함한다.

주요 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, HLM을 활용한 최종모형에서 교사 수준과 학교 수준 변수가 교사의 행정업무 배분에 미친 영향을 분석한 결과 교사 수준 변수 중 여교사 여부, 연령, 경력, 교무분장 의사결정 권한이 부적으로 유의한 영향을, 비담임 여부가 정적으로 유의한 영향을 미치고 있었다. 학교 수준 변수에서는 혁신학교 여부, 읍면지역 여부가 유의한 부적 영향을, 국공립 여부가 정적으로 유의한 영향을 미치고 있었다. 이를 통해 교사의 희망과 적성이 아닌, 교사의 개인 특성이 행정업무량을 유의하게 증감시키고 있음을 알 수 있다. 이는 곧 교사의 희망이나 능력과는 별개로 특정한 요인을 지닌 교사에게 편중되는 정형(pattern)이 학교 현장에 존재함을 시사한다. 이는 미시정치적 관점에 비추어보아 교무분장에 대한 의사결정 권한이 적을수록 더 많은 업무량을 배분 받는 업무배분 결과와도 맥락을 같이 하여 교사들이 행정업무 배분에 있어 자신의 의사결정 권한을 성공적으로 활용하고 있지 못하고 있음을 추론할 수 있다. 또한 행정실무사 수는 행정업무량 감소에 유의한 영향을 미치고 있지 않아 정책적 보완이 필요함을 시사하였다.

둘째, 교사의 행정업무량은 교사의 교직 인식에 유의한 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 분석 결과에 따르면, 고업무량 집단

은 저업무량 집단에 비해 교직만족도, 현학교 만족도, 사기/열의가 유의하게 낮은 것으로 나타났다. 교사효능감 또한 부적 영향을 받는 것으로 나타났으나, 통계상으로 유의하지 않았다. 이는 제한된 전문성주의에 비추어보아 교사는 교수 활동에 전문성을 지닌 전문직으로서, 행정업무량이 증가할수록 본질적 업무에 방해를 받게 되고, 이에 교직 인식에도 부적영향을 받게 됨을 추론할 수 있다.

셋째, 교사의 행정업무량은 교수 활동에는 유의한 영향을 미치지 않았다. 고업무량 집단의 교수 개선 활동 참가 횟수는 유의하게 감소하고 있었으나, 질적인 측면에서 고업무량 집단 여부는 설명 중심 수업과 학생 중심 수업에서 유의한 차이를 야기하지 않았다. 이는 물리적으로 한정된 일과 시간 안에서 행정업무량 증가는 교수 개선 활동에 참여의 기회비용으로 소비되고 있으나 저업무량 집단의 수업 준비 시간이 확보가 학생 중심 수업의 형태를 보장하지는 않음을 의미한다. 또한 확대된 전문성주의 측면에서는 행정업무량이 많은 교사라 할지라도 행정업무와 수업 활동 모두 교사의 전문성 발현 영역이라 여기고, 두 업무 모두 열심히 임하는 것이라 볼 수 있다. 이에 현재 교사에게 요구되는 역할과 업무 실제, 경기도의 교원 업무 경감 정책은 확대된 전문성주의에서 제한된 전문성주의로 이행하는 과도기적 단계임을 유추해볼 수 있다.

본 연구의 의의 및 정책적 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 교사의 행정업무량에 미치는 요인을 교사 수준과 학교 수준에서 실증적으로 분석하였다. 또한 이를 미시정치적 관점에서 해석하고 행정실무사 제도와 혁신학교와 같은 경기도교육청의 행정업무 경감 정책의 효과를 함께 볼 수 있었다는 데에 그 의의가 있다. 또한 행정실무사 제도의 효과가 유의하지 않은 것으로 나타나 정책적 보완이 필요함을 알 수 있었다. 이를 해결하기 위해서는 단위학교 수준에서 학교 특성에 맞는 업무 배분 구조를 합리적으로 마련하는 것이 급선무로 시행되어야 한다.

둘째, 행정실무사 제도의 경우 보다 효율을 높이기 위해 행정업무가 과다한 학교부터 우선 배치하고, 교원의 행정업무를 경감시

킬 수 있도록 적재적소에 배치해야 하며, 전문적 업무 역량을 키우기 위한 교육 훈련 및 연수를 시행하고 인력을 확충해야 한다(신현석 외, 2012; 최진식 외, 2014). 또한 이와 더불어 교사의 업무 능력과 이력에 대한 데이터 베이스를 구축할 필요가 있다.

셋째, 혁신학교의 행정업무 배분 우수 사례의 통해 일반 학교에서도 혁신학교와 같은 업무 배분을 시도해볼 수 있도록 해야 한다. 기존의 행정체계의 혁신을 일으킬 수 있는 행정부서 운영 사례의 공유와 확대 시행을 통해 일반 학교에서도 행정 중심이 아닌 수업과 학생 중심의 업무 배분을 시도할 수 있게 지원한다면 학교 교육력을 제고할 수 있을 것임을 제언하는 바이다.

주요어 : 행정업무, 미시정치, 교직 인식, 교수 활동, HLM, PSM

학 번 : 2016-21497

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 필요성 및 목적	1
제 2 절 연구 문제	4
제 3 절 연구의 의의	5
제 4 절 연구의 한계	6
제 2 장 이론적 배경	7
제 1 절 교사의 업무	7
1. 교사의 업무 정의	7
2. 교사의 행정업무 배분	9
3. 행정업무 경감 정책	13
가. 혁신학교	14
나. 행정실무사 제도	15
제 2 절 교사의 행정업무량 배분에 대한 미시정치적 접근	16
1. 교육행정학에서 미시정치의 의미	16
2. 행정업무 배분에 대한 미시정치적 접근	18
제 3 절 전문성주의	20
제 4 절 선행연구 분석	22
1. 교사의 행정업무 배분 관련 선행연구 분석	22
2. 교사의 행정업무량이 미치는 영향 관련 선행연구 분석	24
제 3 장 연구 방법	26
제 1 절 분석틀	26
제 2 절 분석 자료	27
제 3 절 변수 구성	28

1. 연구문제 1	28
2. 연구문제 2	30
제 4 절 분석 방법 및 모형	33
1. 위계적 선형 모형	33
가. 연구문제 1	33
나. 연구문제 2, 3	34
2. 경향점수매칭	35
제 4 장 분석 결과	37
제 1 절 기술통계 분석	37
제 2 절 행정업무량 배분 요인	41
제 3 절 행정업무량이 교직 인식에 미치는 영향	44
제 4 절 행정업무량이 교수 활동에 미치는 영향	47
제 5 장 논의	50
제 1 절 행정업무 배분의 편중과 의사결정 권한	50
제 2 절 행정업무 경감 정책의 효과	52
제 3 절 행정업무량과 전문성주의	53
제 6 장 결론 및 제언	55
참고문헌	59
부 록	63
Abstract	72

표 목 차

[표 II-1] 교사의 업무	8
[표 II-2] 경기도 중등학교 교무 업무 분류표	10
[표 II-3] 교사 행정업무 배분 절차	12
[표 II-4] 교사 업무 배분 절차의 원칙	13
[표 II-5] 교육행정학에서 미시정치의 개념	17
[표 II-6] 의사소통 유형별 특징	19
[표 II-7] 전문적 자본의 구성 요소	21
[표 III-1] 연구문제 1 분석 변수 및 설명	28
[표 III-2] 연구문제 2, 3 분석 변수 및 설명	30
[표 III-3] 경향점수매칭 전후 집단별 특성 비교	36
[표 IV-1] 연구문제 1 기술통계	37
[표 IV-2] 연구문제 2, 3 교사 수준 변수 기술통계	39
[표 IV-3] 연구문제 2, 3 학교 수준 변수 기술통계	41
[표 IV-4] 교사의 행정업무량 배분 요인	42
[표 IV-5] 행정업무량이 교사의 교직 인식에 미치는 영향	44
[표 IV-6] 행정업무량이 교사의 교수 활동에 미치는 영향	47

그 립 목 차

[그림 III-1] 분석틀	26
----------------------	----

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 필요성 및 목적

교사의 본질은 “敎(가르칠 교)”와 “師(스승 사)”라는 한자어의 조합에서도 드러나듯이 학생을 가르치고 인도하는 사람이다. 그럼에도 불구하고 교사는 성격이 다른 업무를 동시에 수행함으로써 업무에 대한 정체성의 혼란을 겪으며(김대현, 이도영, 이상수, 2014), 초·중학교 교사의 60%가 학교에서 처리해야 할 행정공문이 많아 수업 준비에 지장을 받는 것은(김현정, 2017.02.26.) 많은 교사들이 행정업무 부담으로 인해 학생들을 가르치는 데에 집중을 하지 못하고 있는 실정을 여실히 드러낸다. 또한 강원도의 한 고교 교사가 과도한 업무와 교장의 강압으로 인해 수업을 대체해 줄 시간 강사를 채용하지 못하고 업무에 시달리다 결국 자살에 이른 사건은 교직 사회에서 교사들이 겪고 있는 업무 부담과 일방적 의사소통 구조를 보여주는 단면이다(송세혁, 2017.10.18.).

실제로 교육 당국이 교사의 행정 업무 경감을 위해 교육행정실무사를 도입한 정책은 교사들로부터 긍정적인 반응을 얻었으나 몇 년이 채 지나지 않아 그 수를 점차 줄이고, 인건비 일부를 학교에 떠넘김으로써 학교 재정에도 부담을 가하는 요인으로 작용한다는 분석(김성규, 2017.03.02.)은 교원 업무 경감 정책의 실효성이 의심 받고 있음을 시사한다. 실제로 미국과 비교 시 우리나라 교사들의 수업 시수는 연간 570시간, 미국 교사는 1,080시간으로 우리나라 교사들이 거의 절반 수준이었으나 연간 근무시간을 산출한 결과 우리나라 1,613시간, 미국 1,368시간으로 나타나 우리나라 교사는 전체 근무시간의 35%만을 수업에 할애하고 있어 80%를 할애하는 미국 교사에 비해 수업 외적 업무가 많은 것을 알 수 있다(Kang & Hong, 2008).

이와 같은 행정업무의 양이 과다한 것은 교사를 교직(敎職)의 본질로부터 벗어나게 하는 주요한 문제이나, 이것의 근본적인 주요 원인은 학

교 조직 내에서 교사 간에 균등하지 않게 행정 업무가 분배되고 있는 현상이다. 교원업무포털서비스인 ‘나이스(NEIS)’에서 중등교사의 업무 시간을 분석한 김수구, 천세영, 을지새향(2011)의 연구에 따르면 중학교 담임 교사의 총 담임 업무 시간은 90.1시간, 비담임교사인 교과전담교사의 성적처리 업무는 73.5시간으로 담임 업무 시간이 약 1.23배 높다. 하지만 서울지역 초·중학교 교사 대상의 설문에 따르면(김현정, 2017.02.26.) 일주일에 20건 이상 공문을 처리하는 교과전담교사는 21.3%로 집계된 데 반해, 담임교사의 비율은 6.5%로 업무량이 많은 교과전담교사의 비율이 담임교사에 비해 3배가 넘는 것으로 나타나 담임교사의 담임 업무가 많은 것을 감안하더라도 교과전담 교사에게 행정업무가 과도하게 치중되어 있음을 유추해볼 수 있다. 이와 같은 소수 교사의 과중한 행정업무 부담은 학교 조직 내 업무 배분이 불균형한 상태임을 시사한다.

이와 같은 업무 부담은 같은 학교 내 교사 간 격차가 있다는 데에 그 심각성이 있다(이정연, 정우진, 이상기, 소미영, 정승환, 2015). 실제로 교사들은 업무분배의 공정성에 대해 소수의 교사에게 편중된 것이 가장 큰 문제라고 인식하고 있고(임은아, 2013), 이러한 교사의 행정 업무 불균형은 소수 교사에게 행정업무량을 집중시켜 교사의 본질인 수업에 몰두하지 못하게 할 뿐만 아니라 불균등한 업무 배분으로 인해 학교 조직의 분위기를 저해한다. 행정업무 부담은 교사의 직무 만족도에 직접적인 부정적 영향을 미치며 학교교육 성과에도 직무만족, 조직몰입, 교사 전문성에 유의한 매개효과가 존재하므로(이지혜, 이인회, 2010) 소수의 교사에게 행정 업무가 집중된다면 학교 인사조직이 형평성을 떨어뜨릴 뿐만 아니라 조직 풍토에서 부정적인 영향을 끼치게 된다. 또한 교사들이 업무를 균형적으로 배분하는 것은 학교 조직 내 협력관계를 가늠해볼 수 있는 척도이다. 이러한 협력관계는 학교 풍토의 주요 구성 요인이며 학교 풍토는 교사의 업무 만족이나 효능감에 영향을 주고, 학생의 학업성취와 학교 적응에도 직간접적인 영향을 미치는 요인이다(이숙정, 2008). 따라서 학교 조직은 소수의 교원에게 과다한 업무를 배분하는 것을 지양하고, 조직 내 균형적인 업무 배분을 추구해야 한다.

기존의 연구는 교사의 과도한 업무량을 산출하여 문제를 제기하고 해결 방안을 제시하고(권혁운, 2010; 김희규, 주영호, 2014; 신현석, 황영남, 이경호, 가신현, 황호진, 2011), 과도한 업무량이 교원에게 미치는 영향 분석(구본용, 김영미, 2014; 윤혁, 허유성, 2012; 이재덕, 허은정, 2008)과, 이에 대한 교원들의 문제인식 및 심리에 관한 질적 연구 또한 진행하였다는 점에서 의의가 있다(김대현 외, 2013; 김대현 외, 2014). 그러나 위의 연구는 대부분 교사의 과도한 업무량만 논의할 뿐, 교사의 업무 배분 불균형에 대한 분석은 부족하다는 한계를 지니고 있다. 또한 실질적으로 교원들이 가장 큰 문제라고 인식하고 있는 교무분장의 문제점인 업무부담의 편중에 기초하여(이호정, 김왕준, 2013) 어떤 교사들이 학교 내에서 더 많은 업무를 부담하는지에 대해 개인 수준과 학교 수준을 모두 고려한 분석도 미미하였다. 이에 본 연구는 학교 조직에서 발생하는 업무 배분의 편재를 발생시키는 요인과 그 영향을 파악하고자 하였다. 따라서 본 분석에서는 교사의 행정 업무 배분 시 많은 업무량을 맡게 되는 교사 및 학교 수준의 요인이 무엇인지 파악하고, 높은 행정업무량이 교사의 교직 인식과 교수 활동에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

제 2 절 연구 문제

연구문제 1. 교사의 행정업무 배분에 영향을 미치는 요인은 무엇인가

교사의 행정업무 배분에 영향을 미치는 요인을 교사 수준과 학교 수준으로 구분하여 행정업무량을 유의하게 증감시키는 요인이 있는지 분석하였다. 여기에는 교사의 개인의 특성을 나타내는 변수와 의사결정 권한, 단위학교 특성 및 행정업무 경감 정책(행정실무사, 혁신학교) 변수를 독립변수로 투입하여 교사의 행정업무량의 편중을 야기하는 변수가 존재하는지, 의사결정 권한은 유의한 효과가 있는지 미시정치적 관점에서 파악하고, 행정업무 경감 정책의 효과가 발생하고 있는지 분석하고자 하였다.

연구문제 2. 행정업무량은 교사의 교직 인식에 어떠한 영향을 미치는가

행정업무량은 교직 인식에 부정적인 영향을 끼친다는 선행연구(구분용, 김영미, 2014; 윤혁, 허유성, 2012; 이재덕, 허은정, 2008)는 평면적으로 업무량에 따른 교사의 심리를 분석하는 데 그쳤다. 본 연구에서는 고업무량 집단과 저업무량 집단을 구분하고, 경향점수매칭을 통해 집단 간 상대적 차이를 면밀히 분석하여 방법론상의 한계를 극복하고자 한다.

연구문제 3. 행정업무량은 교사의 교수 활동에 어떠한 영향을 미치는가

교사의 본질적인 업무는 학생을 가르치는 것이다. 따라서 행정업무량이 많은 집단과 적은 집단을 구분하여, 두 집단 간 수업 개선 활동과 교수 활동에서 차이가 있는지 분석을 통해 행정업무량이 교사의 본질적 업무에 미치는 영향을 파악하고, 그 결과를 통해 행정업무량 배분에 대한 시사점을 남기고자 하였다.

제 3 절 연구의 의의

본 연구의 의의는 다음과 같다.

첫째, 교사의 행정업무량 배분에 영향을 미치는 요인을 교사 수준과 학교 수준에서 분석하고자 하였다. 기존의 행정업무 관련 분석은 교사의 업무 인식, 업무 현황, 업무경감 정책에 관한 논의였다. 또한 교사의 배경변인별 업무 인식에 대한 차이는 연구자의 사전 판단 하에 구분된 집단 별로 조사되어 실증적으로 그 배경변인이 행정업무량에 유의한 영향을 미치는지, 그 영향의 크기와 방향은 어떠한지 알 수 없었다. 이에 본 연구는 실증적으로 교사 수준과 학교 수준의 변수가 교사의 행정업무량 배분에 어떻게 영향을 미치는지 파악하고자 하였다.

둘째, 미시정치적 관점에서 행정업무량 배분을 파악하고자 하였다. 교육행정 전반에 걸쳐 미시정치적 관점을 견지한 연구는 미비한 상태다. 특히 행정업무량 배분은 학교 내 구성원 간 의사결정의 장임에도 불구하고, 이를 미시정치적으로 분석한 연구는 전무하였다. 따라서 본 연구는 행정업무량 배분이 교사의 특정한 요인에 의해 정형화 되어있는지 파악하고자 하였고, 의사결정 변수를 행정업무량 배분 분석의 독립변인으로 투입하여 교사들의 권한 행사의 결과를 알아보하고자 하였다.

셋째, 행정실무사 제도와 혁신학교 효과를 실증적으로 분석하였다. 행정실무사 제도와 혁신학교 정책 모두 교사의 행정업무 경감을 목표로 시행된 제도이나 그 효과를 실증적으로 분석한 연구는 미미한 상태이다. 이에 본 연구는 이를 변수로 투입하여 그 효과를 분석하고 그에 대한 정책적 시사점을 남기고자 하였다.

넷째, 행정업무량이 교사의 교수 활동에 미친 영향을 분석하고자 하였다. 행정업무량의 영향에 관한 연구는 주로 교사의 정서, 학생의 학업 성취, 학교교육 성과 등에 국한되어 있었다. 이에 본 연구는 교사의 교수 활동이라는 본질적 업무에 행정업무량이 미친 영향을 분석하였다.

제 4 절 연구의 한계

본 연구의 한계는 다음과 같다.

첫째, 교사의 행정업무량이라는 양적 지표를 사용하여 행정업무 배분의 내용적 측면에서 나타나는 차이는 보지 못하였다. 즉, 행정업무량의 내용에서 같은 양이라 하더라도 그 내용이 더 선호되거나, 그와는 반대로 기피 업무가 될 수도 있음에도 이를 고려하지 못한 점이 본 연구의 한계이다.

둘째, 행정업무량으로 활용한 변수가 일과 시간 내 행정업무에 소요한 시간의 비율을 나타내고 있으므로 같은 양의 행정업무라도 이를 처리하는 데 소요되는 시간이 교사마다 상이할 수 있다는 점을 고려하지 못하였다. 이는 개인의 업무처리 능력에 따라 달라질 수 있는 것인데 이것이 행정업무에 할애한 시간 비율로 행정업무량을 산정하면서 모든 교사의 업무 처리 능력을 동일한 수준으로 파악하게 되었다는 한계를 지닌다.

셋째, 미시정치적 관점에서 행정업무량 배분을 파악하기 위해 의사결정 권한 변수를 사용하였으나 이는 양적 지표로서 그 과정과 내용적 측면을 고려하지 못하였다. 또한 교사 측면에서의 의사결정 권한만 파악 가능하였으며, 행정업무 배부를 결정하는 관리자, 특히 행정업무 배분 담당자인 교감의 특성은 데이터의 부재로 분석에 반영되지 못하였다. 따라서 본 연구에서는 교사의 의사결정 권한이 행정업무량에 미치는 요인의 크기와 방향만 파악 가능하다.

넷째, 분석대상이 중학교로 한정되어 다른 학교급에서 나타나는 행정업무 배분의 과정에 일반화하기 어렵다. 교사의 행정업무 배분은 학교급별로 큰 차이는 존재하지 않더라도, 미시정치적 관점에서 보았을 때 업무 선호나 구성원 간 권력 관계가 상이할 수 있다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 교사의 행정업무

1. 교사의 행정업무 정의

교사의 행정업무량을 배분하는 요인과 그 영향을 분석하기 위해서는 교사의 업무 전체에 대한 파악이 선행되어야 행정업무를 보다 분명하게 인식할 수 있다. 교사의 업무는 연구에 따라 상이한 정의를 제시하고 있다. 먼저, 전제상(2001a)은 교사의 업무를 법률적 관점과 실제적 관점 두 가지로 구분하여 기술하고 있다. 먼저 헌법 및 법률에 의거한 교사의 업무는 학생지도 및 관리 측면(교수·학습지도, 학생평가, 학생생활지도, 건강지도), 교사의 자질향상 측면(교사의 자질 계발, 연구, 연수와 기타), 공무원으로서의 측면(직무상의 의무와 신분상의 의무, 근무 규칙 준수의 의무)으로 구분되며, 실제적으로 교사의 업무를 구분한 선행 연구를 파악한 바로는 교과지도 업무, 생활 및 특별활동지도업무, 학급경영관리업무, 연구 및 연수업무, 행정사무업무, 학부모 및 지역사회관계업무로 분류되며 학교급별, 교과별, 학년별로 대동소이하다(전제상, 2001a: 187). 이를 통해 법적 측면에서는 교사의 업무 구분에서는 교사의 업무를 교육 활동에 집중하여 규정함으로써 행정 업무가 별도로 제시되어 있지 않음을 알 수 있다. 이 외에도 교사의 업무를 규정한 선행 연구를 종합해보면 다음의 [표 II-1]과 같다. 본 연구는 [표 II-1]의 선행연구 중 신현석 외(2006)의 연구를 토대로 교감을 비롯한 교사들이 학교에서 수행하는 모든 업무 중 교과 및 학생 지도와 수업 준비를 제외한 교무실 업무를 교사의 행정업무로 규정하고자 한다.

[표 II-1] 교사의 업무

연구자	구분	업무 내용
김종철 (1970)	협의	본질적 의무로 간주할 수 있는 교수활동
	광의	육체적 부담을 수반하는 수업 및 교수 이외의 활동과 정신적 부담을 수반하는 사명감, 책임감, 태도 그리고 물리적 측면의 학급 규모 시설, 근무시간, 법규상의 복무, 휴가 그리고 기타 사회적 요구에 의하여 실시되는 제반 활동 등을 교사로 하여금 시간을 할애하게 하는 일체의 활동
서정화 (1981)	필수업무	수업과 학생 지도를 포함하는 교육활동
	보조업무	교육과정 운영과 교수학습 활동에 직결되는 활동
	잡무	필수업무와 보조업무에 포함되지 않는 기타 업무
주삼환 외 (1996)	학무업무, 관리업무로 구분. 공통업무로서 교육과정 운영, 연구·연수활동, 학사관리, 사무관리, 시설관리, 기타 경영 업무	
	학습지도, 학급경영 및 특별활동, 생활지도, 행정관리, 대외관계, 연구 및 연수, 기타 등 7개 영역으로 분류	
박영숙 외 (1999)	교육과정 운영, 학생 생활지도, 학교 행사 주관, 기타 행정 업무	
박덕규 외 (2003)	수업운영, 생활지도, 학생평가, 자기연찬, 학교행사 참여, 학급경영, 학교행정, 가정 및 사회활동 등 8개 영역으로 분류	
김이경 외 (2005)	수업지도	수업계획 준비, 수업 실시, 학습 평가
	학생지도	생활지도, 특별활동 지도
	학급경영	학습환경 조성, 학급자치활동 지도
	학교 교육과정 편성 및 운영	교육계획 수립 및 참여, 학교교육과정 편성, 운영
	학부모 및 대외관계	학부모 관계, 대외관계
	학교경영지원	학교 의사결정 참여, 경영지원 업무
	전문성 신장	전문가정 사명감, 연수활동, 연구활동
한유경 외 (2006)	교과지도	교과지도계획 수립, 수업운영, 학습평가
	학생지도	생활지도, 특별재량활동 교육과정 운영, 학급경영
	전문성 신장	연수, 연구
	학교경영 참여	학교교육활동 지원, 협력관계 구축
신현석 외 (2006)	교육활동, 학교 업무 수행 및 협조, 동료 및 구성원과의 긍정적 관계 유지, 학교 및 교육 발전에 대한 기여, 본인의 전문성 신장 노력, 학부모·학생 및 사회에 대한 봉사 등	
	소속에 따라 교무실 업무, 행정실 업무로 구분	

출처: 정영수, 김숙이, 김이경, 김민희(2012); 신현석, 황영남, 이경호, 가신현, 황호진(2011)에서 발췌 및 재구성

2. 교사의 행정업무 배분

교사의 행정업무 배분은 관련 연구에서 ‘교무 분장’, ‘업무 분장’ 등과 동의어로 사용되고 있다. 이는 교사의 업무 중 수업을 제외한 행정업무가 교무실 업무에 속는 학교의 업무이므로(신현석, 2006) ‘교무’ 분장이라고 불리며, 학교 현장에서 ‘업무’라 함은 곧 수업 지도나 학생 상담 등을 제외한 행정업무를 일컫는 데서 용어가 혼용되고 있기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 행정업무 배분을 교무 분장, 업무 분장과 같은 의미로 설정하고 그 의미와 절차를 선행연구를 통해 파악하고자 한다.

학교는 하나의 조직체로서 이를 운영하기 위해서는 다양한 업무가 있고, 시설과 회계 등에 관한 업무를 제외하고는 대부분의 업무를 교사들이 나누어 부담하게 되는데 이와 같은 과정을 교무분장이라고 한다(윤정일 외, 2011). 또한 백현기(1984)는 교무분장은 ‘학교를 경영할 때 교사가 담당해야 할 관리 사무적인 면의 임무를 조직화 한 것’이라고 하였다(이중형, 2004 재인용). 즉, 교사의 행정업무 배분이란 학교 목표 달성 및 조직 경영의 원활을 위해 교사들이 교무 업무를 분담하여 수행하는 체제라고 할 수 있다. 따라서 교사의 행정업무량은 이와 같은 교무 분장의 결과, 교사 개인이 맡게 된 행정업무의 양이 산정된 것이다. 본 연구에서 교무분장이라는 용어 대신 행정업무량이라는 용어를 선택한 것은 본 연구에서 활용한 ‘행정업무량’ 변수가 그 업무의 내용이 무엇인지 구분하지 않고, 행정업무를 처리하는 데 드는 시간이 전체 일과 시간 중 차지하는 비율을 산출한 양적 측면을 집중적으로 분석했기 때문이다.

교사의 행정업무 배분은 행정조직, 학년조직, 교과조직, 과별조직이 복합된 형태로 나타나는데, 중등학교는 최근 교과조직과 학년조직을 혼합하는 경향이 늘어나고 있으며, 대부분의 초등학교는 행정 조직과 학년조직의 혼합 형태를 취하고 있다(윤정일 외, 2011). 경기도 교육청에서 발표한 중등학교의 교무 업무 분류는 다음의 [표 II-2]와 같다.¹⁾

1) 경기도교육청 홈페이지 탑재(2014년 8월 1일 기준). 행정실 업무, 초등 교무학사, 중등 교무학사로 구분되어 있다.

[표 II-2] 경기도 중등학교 교무 업무 분류표

분류	단위 업무	
교무기획	1. 교육과정 중심의 학교교육 계획 수립	2. 교육과정 편성, 운영
	3. 수준별 수업	4. 교과교실제 운영
	5. 창의적 체험활동 편성, 운영	6. 방과후학교 운영
	7. 결, 보강 계획	8. 교과서 선정
	9. 현장체험학습	10. 월, 주간 계획
	11. 신입생 선발 및 전형	12. 학적관리(전, 편입학)
	13. 학생 출결관리	14. 학적관리(유예, 면제 및 정 원 외 관리)
	15. 진급 및 졸업사정회	16. 학교생활기록부 관리
	17. 장학생 선발	18. 학업성적관리위원회 운영
	19. 입학식	20. 방학식
	21. 졸업식	22. 퇴임식
	23. 교원인사관리	24. 교직원 포상업무
	25. 인사자문위원회	26. 학교교권보호위원회 운영
	27. 기간제교사 임용	28. 통합교육지원실 운영계획
	29. 학부모회 운영	
교수, 학습 및 평가	1. 교수-학습계획 수립	2. 기초학력 책임지도제 운영
	3. 정기평가 관리	4. 수행평가
	5. 학력향상 계획	6. 각종 교내 경시대회
	7. 독서, 논술교육	8. 학교 도서관 운영
교육연구	1. 교수-학습계획 수립	2. 기초학력 책임지도제 운영
	3. 수업연구	4. 연구, 시범학교 운영
	5. 현장교육실천사례 연구대회	6. 교육실습생지도
	7. 학교 공개의 날 운영	8. 학교평가
	9. 교원능력개발평가	
학생생활 지도	1. 기본생활습관 지도	2. 학생인권교육
	3. 학교폭력 예방 및 근절	4. 학교 안전 교육
	5. 학교 생명 존중 교육	6. 학생사안 처리 절차
	7. 학생회 조직·운영	8. 학교 축제
	9. 청소년 단체 활동	10. 동아리 활동
	11. 학생 봉사 활동	12. 양성평등교육
	13. 성희롱·성폭력 예방 교육	14. 학부모보람교사 운영
	15. 학교주변 유해환경 정화활동	16. 현장체험학습(수련활동, 수학여행 등)
	17. 교복 및 생활복·체육복 공동구매	18. 식품안전 및 영양, 식생활 교육 계획

[표 II-2] 경기도 중등학교 교무 업무 분류표(표 계속)

분류	단위 업무	
인성 및 진로, 상담지도	1. 인성교육	2. 훈화(계기)교육
	3. 명상교육	4. 글로벌소양교육
	5. 다문화교육	6. 예절교육
	7. 진로진학교육	8. 통일교육
	9. 효(孝)실천교육	10. 평생교육
	11. 학생상담	12. 집단상담
과학, 정보교육	1. 과학실 운영	2. 과학 교구 관리
	3. 과학의 달 행사	4. 영재학급 운영
	5. 방송실 운영	6. 발명교실 운영
	7. 정보통신윤리교육	8. 학교 홈페이지 제작 및 관리
	9. 정보화교육 추진계획	10. 저소득층 정보화 지원사업
	11. 내 자녀 바로알기 학부모 서비스	12. 정보보안
체육·보건 교육	13. 개인정보처리	14. 정보공시
	1. 학교체육 기본방향	2. 체육시설 및 교재·교구 관리
	3. 교내체육대회	4. 학생건강체력평가제도 (PAPS) 운영
	5. 학교운동부 운영 및 체육 특기자 관리	6. 학생건강검사
	7. 요양호학생 관리	8. 약물 오·남용 예방 교육
	9. 감염병 예방 및 관리	10. 결핵의 예방 및 관리
신규교사	11. 보건실 운영	12. 성교육
	1. 교직자의 자세	2. 공문서 처리
	3. 복무	4. 교실수업 안내
	5. 평가 문항 제작 안내	6. 진로 및 진학지도
기타	7. 학급 경영	
	1. 원어민 보조교사 운영	2. 영어캠프 운영
	3. 해외 자매학교 결연	4. 학년부(교3) 운영
	5. 국민의례	6. 학교신문 발행

행정업무 배분은 학교 조직의 원활한 운영을 위해 학년도 말부터 차기 학년도 초까지 학교 행정에서 가장 중요한 조직 관리 과제 중 하나이다. 그 절차는 다음의 [표 II-3]와 같다.

[표 II-3] 교사 행정업무 배분 절차

순서	절차
1	전 직원에게 조직의 내용에 대해 이해가 되도록 구체적으로 설명
2	교사 각자의 과거 업무분장 내용과 희망부서 파악
3	교사 개인의 희망표에 의해 원안 작성
4	원안을 직원에게 배포 후 희망대로 되지 않은 직원에게 이해·협력 요청
5	확정된 안을 직원연수를 통해 담당 업무에 대한 이해 증진

출처: 김웅재, 1990; 최제석, 2003 재인용

이와 같은 교사의 행정업무 배분은 곧 학교 내 교사들의 의사소통 결과라고 할 수 있다. 위의 표를 토대로 살펴보면, 관리자의 설명을 통해 교사는 학교 내 전체 업무를 이해하고, 그 중 자신이 희망하는 업무를 선택하여 원안 작성 및 제출을 통해 자신의 의사를 표현한다. 관리자는 부장 교사를 결정한 후 부장과의 협의를 통해 각 부서에 배치될 교사를 원안을 토대로 결정한 후 결과를 통지한다. 이후 교사와 관리자는 결과에 대한 의사 교환을 통해 업무 조정 과정을 거쳐 확정된 결과를 직원 연수 또는 회의를 통해 발표하고, 담당 업무에 대한 이해를 증진시키게 된다. 위 과정은 학교별로 대동소이하며, 최근에는 행정업무 배분 결정 과정에서 관리자 중심의 분위기를 탈피하고, 교사의 참여를 높이기 위하여 교무분장 위원회를 설립하여 교사의 행정업무를 배분하는 단위학교도 존재한다. 이 과정 전반에서 다음과 같은 원칙을 지켜야 한다(윤정일 외, 2011).

[표 II-4] 교사 업무 배분 절차의 원칙

구분	내용
적재적소주의 원칙	학교장은 교무분장을 할 때 가능한 한 각 직원의 개성, 적성, 그리고 희망 등을 고려해야 한다.
변화성의 원칙	각 교사의 장래를 생각해서 다른 부면의 다양한 경험을 얻도록 해주어야 한다.
공정성의 원칙	사무의 공평한 부담을 의미한다. 이를 위해서는 계획서 등에 기재된 사무항목이 아닌 그 일의 실시활동의 내용을 고려해야 한다.

출처: 윤정일 외(2011)에서 발췌

하지만 의사소통 당사자인 교사가 자신의 의견을 적극적으로 피력하지 못하고(이호정, 김왕준, 2013), 오래된 관행에 익숙해져 상부의 지시대로 움직이며 상부의 의사결정이 이루어지면 변화시킬 수 있는 것이 없다고 믿는 무기력에 빠지게 되는 의사소통 구조(정명자, 박세훈, 2006) 속에 업무 배분을 적재적소에, 변화 가능하도록, 공정하게 하는 것은 매우 어려운 실정이다.

3. 행정업무 경감 정책

교사가 행정업무에 시달리며 수업 및 학생 지도에 몰입하지 못하여 교육이라는 본연의 목표 도달에 방해를 받고 있으므로 교사의 행정업무를 경감해야 한다는 학계의 논의는 30년 이상 계속되어 왔다(이정연 외, 2015). 따라서 정부와 교육청 차원에서 행정업무 경감을 위해 직무 재설계, 교무행정지원인력 투입, 관련 법규 및 행정절차 정비 등 세 가지 접근을 시도해왔으나 그 체감효과는 크지 않다(이정연 외, 2015).

본 연구에서는 교사의 행정업무량에 영향을 미치는 요인 중 행정업무 경감을 위한 정책의 효과를 분석하고자 혁신학교 여부와 행정실무사 인력을 독립변수로 투입하였다. 이에 경기도의 혁신학교 및 행정실무사 정책의 개관과 교사의 업무 경감 관련 목표를 제시하고자 한다.

가. 혁신학교

혁신학교의 정의는 ‘민주적 학교운영 체제를 기반으로 윤리적 생활공동체와 전문적 학습공동체를 형성하고 창의적 교육과정을 운영하여 학생들이 삶의 역량을 기르도록 하는 학교혁신의 모델학교’이다(경기도교육청, 2015). 2009년 김상곤 교육감의 핵심공약으로 등장하여 최초 13개교를 지정·운영하기 시작하여 2017년 9월 기준으로는 초등학교 239개교, 중학교 148개교, 고등학교 55개교가 운영 중이며, 이는 경기도 전체 초·중·고등학교의 18.9%를 차지한다(경기도교육청, 2012; 경기도교육청, 2017).

혁신학교는 창의지성 교육과정 운영, 자율적 경영 체제 구축, 민주적 자치공동체 형성, 전문적 학습공동체 형성을 4대 중점 추진과제로 삼고, 행정업무 경감을 통해 교사가 교육활동을 위한 연구와 실행에 집중할 수 있도록 학교 조직을 행정업무 중심에서 교수 활동 중심으로 개편하고, 전시성 행사와 전달 중심 회의, 각종 위원회 통합, 업무 감소화 등을 통해 행정업무 경감을 위한 노력을 지속하고 있다(경기도교육청, 2015).

그 결과, 혁신학교와 일반학교의 교무분장 조직의 운영 중점 비교 시 혁신학교는 교과활동이 71.9%, 교사의 전문성 신장이 8.2%, 인성 및 생활지도 7.1%, 행정업무가 5.6%로 나타나 행정업무가 최하위를 기록한 데 반해, 일반학교의 경우 행정업무가 84%로 가장 높았고, 교과활동이 9.3%, 인성 및 생활지도 2.1%, 교사의 전문성 신장이 1.0%로 나타나 두 유형의 학교 간 차이가 두드러짐을 알 수 있다(이호정, 김왕준, 2013).

또한 혁신학교에서는 대부분의 행정업무를 소수의 교사와 행정실무사가 도맡아 처리하게 하여 행정업무에 할애하는 시간이 대폭 줄어들어 수업 준비 시간을 확보하고 수업 개선을 위한 노력을 더 할 수 있게 되었다(장훈, 김명수, 2011; 조태원, 2016). 혁신학교의 본질적 목표가 교사의 행정업무 경감은 아니나, 본 연구에서는 전술한 혁신학교의 정의와 선행 연구에 비추어 혁신학교 여부가 교사의 행정업무량에 미치는 영향이 있을 것으로 가정하고, 이를 연구의 학교수준 독립 및 통제변수로 투입하여 교사의 행정업무 배분과 수업 활동에 미친 영향을 분석하고자 한다.

나. 행정실무사 제도

행정실무사는 교원업무지원 인력, 교무행정 지원인력, 교무행정사, 행정실무원 등 시기와 지역에 따라 다양하게 불리고 있으나, 본 연구에서는 경기도 교사를 대상으로 하는 연구이므로 이해정(2017)의 연구와 같이 행정실무사로 호칭을 설정하고 연구를 진행하고자 한다. 행정실무사는 “각급학교에서 교육 및 행정업무 등을 지원 또는 보조하기 위하여 필요한 근로를 제공하는 자”로 2005년 6월 개정된 「초중등학교 회계직원 계약관리기준(교육부, 2006년 4월 개정 적용)」에 따라 기존에 시도교육청 및 교육지원청에서 관할하던 데서 국공립 고등학교 이하에서 학교 자체예산으로 필요한 인력을 채용할 수 있게 변경되었다(신현석, 권용수, 박종렬, 황영남, 2006).

행정실무사 제도는 교사의 행정업무 경감을 목표로 업무 교류 및 업무 경계를 해소하기 위해 마련한 방안으로 교무보조원, 전산보조원, 사서, 실험보조원, 실습보조원 등이 행정실무사의 범주에 포함된다(신현석 외, 2006; 이해정, 2017)²⁾.

행정실무사 제도의 도입에 따라 행정업무 경감을 체감하는 교사들도 있었던 반면, 행정실무사가 담당하는 업무의 책임소재가 불명확하고, 제

2) 이명희(2016)는 행정실무사에게 요구하는 업무로 상장 게시물 출력, 공문 작성, 사진 동영상 촬영 등을 제시하였고, 유미현(2014)는 공문 처리, 기안문 작성 및 발송을 제시하였으며, 신현석 외의 연구에서는 세부업무표를 제시한 후 행정실무사에게 요구하는 업무로 바람직한 것을 표시하게 한 결과, 중학교를 기준으로 공문처리, 학교통계분석, 게시판 등 홍보물 관리, 성적처리업무, 교원단체업무, 학교혁신 관련 업무, 학교행사 보조, 수행평가 처리, 교환·체험학습 결과 처리, 연수·장학 자료 정리, 평생교육 관련 업무, 청소년단체 업무, 가정통신문 발송, 각종 증명서 발급, 학부모 관련 업무, 학교 홈페이지 및 서버 관리, 컴퓨터 및 기자재 관리, 각종 특별실 관리, 과학 실험 관련 업무 보조, 도서관 운영, 환경교육, 봉사활동 지도, 학생 저축, 분리수거 지도, 교육계획 업무(주간, 월중), 수업계 업무, 학교규정집 편집, 학부모회 관련 업무, 출석부 대조, 교복 물려주기, 교외 생활지도, 학교보건 업무 등이 행정실무사가 담당하기에 바람직한 업무로 조사되었다.

도의 시행과정에서 학교구성원들 간에 이해를 구하는 절차가 미흡하여 학교 내 혼란과 갈등이 가중되고, 행정실무사의 업무 역량과 성과가 부족하여 오히려 행정실무사 도입의 효과에 대해 긍정적으로 체감하지 못하거나 부정적인 인식을 갖는 경우도 동시에 보고되고 있다(신현석 외, 2012; 유미현, 2014; 이명희, 2016).

따라서 본 연구에서는 행정실무사 제도가 교사의 행정업무 경감이라는 목표에 도달하고 있는지 단위학교별 행정실무사 수를 학교 수준 독립변수로 투입하여 그 효과를 실증적으로 파악하고자 한다.

제 2 절 교사의 행정업무량 배분에 대한 미시정치적 접근

1. 교육행정학에서 미시정치의 의미

미시정치는 교사들이 매일같이 협상(negotiate)하는 현실에 대한 이론으로, 경영과 교육 두 분야 모두에서 1980년대 이후부터 이론 및 경험적으로 논의되기 시작하였다(Blase & Anderson, 1995). 교사는 가르치는 사람으로서 학생의 수업을 위한 수업 준비, 학업지도 및 생활지도, 상담 등을 수행할 뿐만 아니라 행정 업무 또한 담당하고 있다. 이러한 교사의 업무 배분은 학교경영 및 교육활동 과정에서 학교 구성원들 간의 상호작용으로 결정되는데, 이와 같은 관점이 바로 ‘미시정치적 접근’으로 학교 조직생활의 실재를 이해하는데 도움을 주는 접근 방법이다(이낙중, 2004). 이는 Taylor의 과학적 관리론, Fayol의 산업관리론, Gulick & Urwick의 행정관리론, Weber의 관료제론 등 학교조직의 합리성을 강조하는 전통적 이론들을 비판하고 학교 조직 내의 갈등, 권력, 이해관계, 통제 등을 설명한다.

거시정치는 학교의 외적 관계와 지역사회, 시·도·국가 수준의 환경

과 각 수준간·내 공적 영역(교육부, 대법원, 국회 등)과 사적 영역(교원 단체, 시민단체 등)의 상호작용을 다루고 있다(Willower, 1991; Marshall & Scribner, 1991; 이낙중, 2004 재인용). 미시정치는 연구자마다 다른 정의와 구성 개념으로 설명하고 있어 한 가지 정의로 규정하기 어려우나 전술한 거시정치의 특성과 반대로, 조직 내 구성원 및 이해관계자 간 원하는 것을 성취하기 위해 자신이 지닌 권력을 전략적으로 활용하는 데 중점을 두고 있다(이낙중, 2004). 연구자 별 미시정치에 대한 정리는 다음의 [표 II-5]와 같다.

[표 II-5] 연구자 별 미시정치에 대한 정리

연구자	구분	내용
Iannaccone (1975)	조직 내부	학교 내에서 교사, 학생, 행정가 등 사회체제들 간의 상호작용과 정치적 이데올로기와 관계
	외부 체제	전문직과 일반직 하위체제 간 상호작용의 문제와 관계
Bacharach & Mundell (1993)	정의	분석 단위의 크기에 따라 거시정치와 미시정치를 구분하기는 어렵고, 미시정치는 부서, 학교, 학교 구 등 다양한 수준에서 일어날 수 있으며 모든 수준에서의 미시정치는 서로 다른 행위의 논리를 가진 이해관계 집단 간의 전략적 경쟁을 포함
Hoyle (1986)	정의	조직의 여러 맥락에서 개인과 집단이 자신의 이해관계를 증대시키기 위해 권위와 영향력의 자원을 사용하는 전략들을 포함
	연구 영역	전략, 이해관계, 이해관계 집단, 연합, 권력
Ball (1987)	정의	학교는 구성원 간 실제적, 잠재적 갈등이 나뉘어져 있고, 조정되어있지 않으며, 이데올로기적으로 다양한 경쟁의 장
	구성 개념	권력, 목표의 다양성, 이데올로기적 논쟁, 갈등, 이해관계, 정치적 활동, 통제
Blase (1991a)	정의	개인이거나 집단이 조직에서 그들의 목적을 달성하기 위하여 공식적, 비공식적 권력을 사용하는 것 미시정치는 사람들이 타인에게 영향력을 행사하고, 스스로를 지키기 위해 권력을 행사하는 것

Blase (1991a)	특징	갈등에 관한 것이자 원하는 것을 얻고 목표를 달성하기 위해 타인과 경쟁 및 협력을 수반
		쉽게 드러나지 않고, 관찰되기 어려움
		거시정치적 요인과 미시정치적 요인은 종종 상호 작용함
Bolman & Deal (1997)	주요 개념	갈등, 권력, 연합, 의사결정, 교섭과 협상
이낙중 (2004)	정의	학교행정가, 교사, 학생, 학부모 등의 개인 혹은 집단이 조직에서 개인적 혹은 전문적 이해관계를 증진시키기 위하여 다른 개인과 집단에게 공식적 권력과 비공식적 권력을 행사하는 것

출처: Blase, J., & Anderson, G.(1995); 이낙중(2004)에서 발췌 및 재구성

2. 행정업무 배분에 대한 미시정치적 접근

행정업무 배분은 학교라는 조직 안에서 자신이 원하는 내용과 양의 행정업무를 맡기 위한 교사들 간의 협상과 갈등이다. 사실상 학교라는 관료제적 상황은 복잡한 이해관계 속에서 권력, 지위, 개인적 가치와 생존을 위해 투쟁하는 것이 숙명인 정치적 장이다(Ferguson, 1984; Blase & Anderson, 1995 재인용).

미시정치를 교사의 업무 배분 과정에 비추어보면, 교사는 자신이 선호하는 행정업무를 선점하기 위해 공식적·비공식적 의사소통을 활용한다. 공식적 의사소통이란 공식적 조직에서 공적인 권한의 계층을 따라 정보와 의사를 교환하는 의사소통이며, 비공식적 의사소통이란 비공식적 인간관계·조직에서 공식적 조직의 한계를 극복하기 위해 필연적으로 자생하는 것으로 주로 풍문, 전화, 메모, 소문, 접촉 등의 형태로 이루어진다(남정걸, 김창걸, 왕기향, 윤종건, 이군현, 이형행, 1995). 공식적 의사소통과 비공식적 의사소통의 특징은 아래의 [표 II-6]과 같다.

[표 II-6] 의사소통 유형별 특징

공식적 의사소통	구분	비공식적 의사소통
의사소통이 확실하고 편리	이점	다양성, 신속성, 융통성
권위관계의 유지·향상		배후의 사정을 전달할 수 있을 정도로 신속성 있음
전달자와 수신자 책임 한계 분명		임기응변 가능
조직 내 의사소통을 완전히 충족시키지 못함	한계	왜곡되기 쉬움
인간의 다양한 내면을 충실히 표현하지 못함		상관의 권위가 손상되기 쉬움
조직 내 인간관계적 욕구 충족시키지 못함		가십 등에 의해 사기 저하 우려
조직의 경직화·엄격화·정태화		공식적 의사결정에 이용하기 곤란
비용통적, 획일적 조직 형성		책임소재 불분명
의사소통 등 사무의 지연		부정확할 가능성

출처: 남정걸 외(1995).

이를 행정업무 배분 절차에 비추해보면 다음과 같다. 먼저, 업무 배분에 앞서 개인의 선호에 따라 희망표에 자신이 원하는 업무를 작성함으로써 공식적인 권력을 활용하게 된다. 이 과정에는 교사들이 과거의 업무를 그대로 하려는 관성과 본인이 맡고자 희망하는 학년의 업무곤란도를 고려할 뿐만 아니라 본인이 맡고자 하는 업무에 다른 지원자가 있는지를 파악하고, 교사 간 합의에 따라 희망 업무를 사전에 조정하여 희망 업무 원안을 작성하는 비공식적 권력 또한 활용하게 된다. 이렇듯 교사는 공식적, 비공식적 권력을 동원하여 자신이 맡고자 하는 업무를 선점하고, 높은 업무 부담으로부터 지켜내기를 희망한다. 교사들이 제출한 원안을 바탕으로 학교 관리자 및 부장 교사는 조직의 효율 및 선호에 의거하여 교사들에게 행정업무를 배분하고, 이를 통보하는 공식적 권력을 행사하며, 또한 사전에 미리 각 부서에 배치할 교사를 사전 조율하거나 포섭하는 등의 비공식적 권력을 행사하기도 한다.

그러나 한국의 학교 조직 문화는 경력, 나이, 지위 등에 따라 작용하는 권위주의적인 풍토를 지니고 있어 교사가 학교를 비민주적인 환경으로 인식하게 하고, 업무 부담이 많더라도 이에 소극적으로 순응할 수밖에 없는 불합리한 업무 배분 구조를 만들어내고 있다(김대현 외, 2013). 실제로 학교 현장에서는 보직교사를 제외한 대다수의 교사들이 업무 배분에 참여하지 않고, 이에 대해 낮은 만족도를 보이고 있다(최제석, 2003). 또한 혁신학교와 대비 일반학교 교사들은 행정업무 및 잡무가 많은 이유가 불공평한 업무분장과 학교장의 운영방식이라고 응답하기도 하였다(이호정, 김왕준, 2013). 심지어 업무 배분에 참여하는 부장교사의 약 60%조차 자신의 희망이 아닌 다른 이유로 부장업무를 담당하게 되었다고 밝혔다(박남기, 김선미, 2006).

따라서 본 연구에서는 교사의 행정업무가 위와 같은 학교의 미시정치적 상황 속에서 교사의 공식적·비공식적 의사결정 권한의 활용을 통해 배분되는 것으로 파악하고, 교사 개인의 의사결정 권한을 독립변수로 투입하여 교사의 행정업무량 배분에 어떠한 영향을 미치고 있는지 실증적으로 분석하고자 한다.

제 3 절 전문성주의

교사 전문성주의는 두 가지 관점으로 분류될 수 있다. 제한된 전문성주의(restricted professionalism)는 교실 기반 관점으로서 교사의 직접적 인책임 및 교수 실재에 교사의 전문성을 한정하는 것으로, 교사에게 본질적인 교수 활동에 충실하도록 하고, 행정실무사와 같은 교무 업무 지원 인력을 투입하여 행정업무를 지원하는 것이다(Hoyle, 1975; Forrester, 2011 재인용). 반면 확대된 전문성주의(extended professionalism)는 교사의 역할에 교수 활동뿐만 아니라 학생, 학부모, 고용주 등의 이해관계자에 대한 사회·윤리적 책임 측면의 책임, 임무, 의무 또한 할당하는 것이다(Carr, 1992; Clow, 2006 재인용). 이는 교수 활동 외 타 영역의 업무

또한 부담하게 하여 교사의 업무 기준이 불명확하고, 행정업무 지원이 체계적으로 뒷받침 되지 않는다(Broadfoot & Osborn, 1988; 정미경, 주영효, 정바울, 2013 재인용). 이에 비추어 보아 현재 경기도 교육청에서 시행 중인 혁신학교, 행정실무사 도입, 교육업무전담팀 구성 등은 확대된 전문성주의로부터 제한된 전문성주의로 나아가는 정책임을 알 수 있다.

반면, Hagreaves & Fullan(2012)은 확대된 전문성주의로 전환을 주장하며 교육과정의 전달뿐만 아니라 학교 주변 환경과 역동적인 상호작용, 동료 및 지원 인력과의 협력 등을 중시하고, 교사 업무에 대한 확장된 인식이 필요하다고 하였다(정미경 외, 2013 재인용). 즉, 교사는 전문적이 되어야 하고 이를 위해서는 인적 자본, 사회적 자본, 의사결정적 자본으로 구성된 전문적 자본을 구축하여 궁극적으로 학생들의 학습과 성취를 도모해야 한다고 주장하였는데, 이를 정리하면 아래의 [표 II-7]과 같다.

[표 II-7] 전문적 자본의 구성 요소

구분	내용
인적 자본 (Human Capital)	교육과 훈련을 통해 사람에게서 개발할 수 있는 경제적으로 가치 있는 지식과 기술 지식과 기술의 소유와 개발
사회적 자본 (Social Capital)	개인 간 상호작용과 사회적 관계의 양과 질이 개인의 지식과 정보에 접근, 기대, 의무, 신뢰, 규범과 행동 규약 준수 등에 영향을 미치는 방식 인적 자본 개발에 도움
의사결정적 자본 (Decisional Capital)	전문가들이 구조적·비구조적 경험, 실행, 반성을 통해 습득하고 축적하는 자본으로 통찰력과 경험을 활용 의사결정에 대한 정해진 법칙이나 증거 없이 현명한 판단을 내릴 수 있게 하는 자본 사회적 자본을 통해서 중개될 때 강화됨

출처: Hagreaves, A. & Fullan, M. (2012/2014).

따라서 제한된 전문성주의에 비추어보아 교사는 행정업무량이 많다면 교직 인식과 필수 업무인 교수 활동에 부적 영향을 받을 수밖에 없다. 그에 반해, 확대된 전문성주의에 비추어 본다면 행정업무는 교사의 역할

이며, 수업과 행정업무 모두 적극적일 수 있으므로 교사의 교수 활동에 부적 영향을 끼치지 않을 것이다(김경년, 박정신, 2014).

제 4 절 선행연구 분석

1. 교사의 행정업무 배분 관련 선행연구 분석

교사의 행정업무에 대한 연구는 다각도에서 진행되어 왔다. 하위 영역으로 나누어 보면 교무 분장 및 업무 부담, 업무 분석, 업무 인식, 업무 경감 방안 등으로 나누어 볼 수 있다.

나미연, 박종필(2014)는 초등학교의 교무분장 사례를 통해 그 과정과 특징을 알아보고 개선방향을 제시하고자 질적연구를 수행하였다. 연구 결과, 교무분장의 특징은 ‘쉬쉬하기’, ‘나름의 기준’, ‘구색 맞추기’, ‘배려하기’로 드러나 교무 분장이 주로 비밀리에 이루어지며, 상명하복식으로 교사들이 자신의 업무를 관리자로부터 통보 받고 있음을 알 수 있다. 이에 따라 교무 분장과 업무 처리과정에 대한 교사의 불만은 높은 상태이다. 이를 개선하기 위해 대화의 장을 마련하여 교무분장 조직 과정을 개방, 체계적인 기준을 마련, 교내 인사위원회 역할의 정상화, 교사 간 소통의 확대, 조직과 운영의 긴밀한 연계가 필요하다고 방안을 제시하였다.

이중형(2004)은 교무분장 조직의 문제점에 대한 연구를 통해 교사들의 업무 배분의 공정성에 문제가 있음을 밝혔다. 연구 결과, 교사들은 교무분장의 기준이 불합리하고, 업무부담이 특정 교사에게 편중되어 있으며, 교사의 능력과 희망을 무시한다고 응답하였다. 또한 교사들은 수동적으로 업무를 배분 받아 만족도가 낮으므로, 공정성과 권한 및 책임 제고, 학교 실정에 맞는 독자적인 업무 배분 모형 개발이 필요하다고 하였다.

김수구, 천세영, 을지새향(2010)은 중등 교사의 업무를 담임 활동, 교과 담임 활동, 행정사무로 나누고, 나이스(NEIS) 교무업무시스템에서 업무 수행에 사용한 시간을 분석하였다. 그 결과 중등교사들은 교수 활동 이외의 근무 시간 중 76.0%를 행정 업무 처리에 사용하고 있었고, 이를 지

원하기 위해 행정보조 인력 지원, 소규모 권역별 업무처리 전담 팀 구성, 업무시간 총량제의 형평성을 반영한 업무 배분 등이 업무 경감 방안으로 필요함을 제시하였다.

신현석 외(2011)의 연구에서는 교사의 행정업무를 교무실 업무로 규정하고, 교원들이 담당하는 것이 바람직한 업무를 파악하여 합리적인 업무 조정방안을 제시하였다. 이를 위해 학교의 업무를 ‘교수학습활동’과 ‘학생 관련업무’를 기준으로 사분면을 구분하여 두 영역 모두 간접적으로 관려된 업무는 행정실 업무로 이관하는 것이 바람직하다고 제안하였다. 또한, 학교급별 차이를 고려하여 기존의 업무 분장 기준을 따르되 대분류 영역에 따른 세부업무를 교육적 판단이 필요하여 교사가 맡는 것이 바람직한 핵심 업무와 행정실무사 또는 행정실에서 담당하는 것이 바람직한 부수 업무로 구분하여 교사의 업무를 재설계하고, 업무의 합리적 조정 및 행정업무 지원 인력 확보를 통해 교육 여건 개선을 도모하고자 하였다.

정영수, 김숙이, 김이경, 김민희(2012)의 연구는 교사의 직무분석을 통해 적정 업무량을 산정하고자 하였다. 이들은 9개 초·중등학교 교사 433명을 대상으로 조사하여 연간 총 업무량과 업무가동률, 그리고 교사의 배경변인 별 업무량 차이를 분석하였다. 분석 결과, 행정업무의 비중은 학습지도(55.9%)의 뒤를 이어 21.7%를 차지하였으며, 학교 규모, 학교급, 보직 교사, 담임 여부 등에 따라 행정업무 수행 비중이 다를 것을 밝히고 교원 업무량 기준과 교육지원활동 수행을 위한 보조 인력 기준안을 제시하였다.

이정연 외(2015)는 경기도교육청 단위학교 업무 분석을 통해 업무매뉴얼을 설정하고, 그에 대한 교사들의 의견을 분석하였다. 이 연구에서 설정한 중학교 단위의 업무 매뉴얼은 [표 II-2]와 같다. 교사들은 업무경감 정책에도 불구하고 여전히 교사 업무가 모호하며, 교육 지원업무와의 갈등 및 업무의 불연속성으로 인해 업무에 대한 전문성을 향상시킬 수 없다고 하였다. 또한 행정의 전문화가 필요하며, 학교예산의 효율성을 도모할 수 있는 행정체계가 필요하다고 하였다.

이상의 연구들은 업무 배분 과정의 문제점을 밝히고, 교사의 업무와

배경변인별 업무 배분의 차이를 분석하였다. 하지만 교사 및 학교 수준을 동시에 고려하지 못하였고, 미시정치적 차원에서 의사결정 권한에 따라 행정업무량이 어떻게 배분되는지 실증적으로 보지 못하였다.

2. 교사의 행정업무량이 미치는 영향 관련 선행연구 분석

교무행정지원사 제도 등 교원업무경감을 위한 제도 등이 시행되고, 교사들도 이로 인해 수업에 더 몰입하거나 상담시간이 늘어났다고 응답한 연구 결과도 존재하지만(교장완, 정인순, 2013) 아직까지 교사들의 업무 부담을 크게 해소시켜준다고 보기는 어렵다.

이지혜, 이인희(2010)의 연구는 교사의 업무부담과 직무만족이 부적 상관을 가진다는 것을 밝혔다. 이는 곧 순차적으로 조직 몰입 중 정서적 몰입, 교사 전문성, 학교교육 성과에 긍정적인 영향을 준다는 것을 확인하였다. 따라서 교사의 행정업무량이 감소할수록 직무만족, 정서적 몰입, 교사 전문성, 학교교육 성과가 향상될 수 있음을 추론할 수 있다.

윤혁, 허유성(2012)의 연구는 교사의 업무강도는 정서적 소진, 비인격화, 개인적 성취감 감소에 유의한 영향을 끼치는 것을 확인하였다. 또한 업무강도는 교직원만족도에도 간접적으로 부적 영향을 끼치는 요소로 파악되어 교사에게 업무란 부정적인 요소이므로 학교 구성원이라면 피하고 싶어 하는 요소임을 밝혔다.

해외 연구를 분석한 연구(정영수 외, 2012)에서는 학교 규모, 지역 등 학교 특성과 관계없이 교사의 업무 부담이 증가하고 있고(Ingvarson 외, 2005), 해외 선진국 또한 교사의 업무 부담 및 증가는 교사들의 만족도를 저하시키며, 결과적으로 우수 인재가 교직을 떠나게 만드는 요인이 된다는 보고가 적지 않다고 밝혔다.

또한 행정업무량이 교사의 교수 활동 및 교육 성과에 미치는 영향에 대한 선행연구도 존재한다. 김정년, 박정신(2014)은 학교의 설립유형(국공립 여부)와 담임 여부를 도구 변수로 활용하여 교사의 행정업무량과 수업준비의 관계를 분석하였다. 분석 결과, 행정업무량은 수업준비 시간

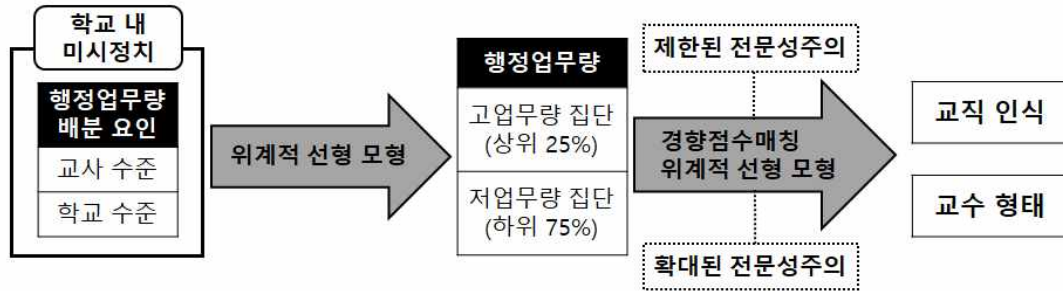
과 영향을 미치고 있었다. 특히 설립 유형을 도구변수로 활용 시 국공립 학교에서만 그 영향이 유의하였는데, 사회학적 신제도주의 관점에서 국공립 학교가 사립학교보다 관료제적인 측면이 강하여 제도가 부여하는 사회적 정당성 때문에 행정업무가 수업에 우선하기 때문이라고 하였다.

양정호(2012)는 중학교 교사들이 인식한 행정업무 부담이 교과수업에 장애 요인으로 작용하여 학생들의 국어, 영어, 수학 중1 성취도와 유의한 관계가 없으며, 성장률에서는 오히려 정적 상관을 갖고 있다고 하였다. 이는 행정업무 경감을 통해 교사의 수업 능력을 제고하고자 하는 정부 및 교육 당국의 정책과 상반되는 기조이다. 이는 전술한 김경년, 박정신(2014)의 연구에서와 같이 적절한 도구변수 활용을 통해 변수 간 허위관계를 제거하거나, 승진 욕구나 수업에 대한 열정이 큰 교사의 경우, 또는 행정업무량이 적음에도 불구하고 교수-학습 개선을 위해 시간을 투자하지 않는 교사의 사례 등으로 해석해 볼 여지가 있다.

기존의 연구는 업무량 자체가 끼치는 영향에 대해 분석했을 뿐, 업무량이 다른 집단 간 비교를 한 연구는 미비하였다. 또한 이상의 연구들은 대부분 자신이 느끼는 업무 강도를 3점 또는 5점 척도를 활용하여 교사의 행정업무량을 세밀하게 파악하기 어렵다. 교사가 느끼는 업무 부담은 절대적인 업무 시간이나 양에도 영향을 받지만, 교사의 인식, 업무의 강도와 특성에 의해서도 영향을 받으므로(김대현 외, 2013) 본 연구는 교사 개인이 인식하는 행정 업무 시간 비율을 독립변수로 설정하고, 교사 간 업무 배분의 불균형에 초점을 두어 이러한 불균형이 교사의 심리적 변인 및 학교 풍토에 어떠한 영향을 미치는지 파악하고자 한다.

제 3 장 연구 방법

제 1 절 분석틀



[그림 III-1] 분석틀

본 연구는 교사의 행정업무량을 배분하는 요인이 무엇인지 파악하고, 행정업무량에 따른 교사의 교직 인식과 교수 활동의 차이가 있는지 분석하는 데 그 목적이 있다. 이를 위해 연구문제 1에서는 교사의 행정업무량 배분이 교사의 공식적·비공식적 의사결정 권한을 통해 이루어진다는 미시정치적 관점에서 교사 수준의 특성과 학교 수준의 특성이 행정업무량 배분에 영향을 미치고 있는지 파악하고자 하였다.

또한 연구문제 2와 3에서는 행정업무량에 따라 상위 25% 집단을 고업무량 집단, 하위 75%를 저업무량 집단으로 나누어 경향점수매칭을 실시하였다. 이를 통해 업무량을 제외한 다른 요인들의 동질성을 확보하고 교사의 교직 인식과 교수형태에 미친 순수 행정업무량의 효과를 분석하고자 하였다. 제한된 전문성주의는 교수 활동에 집중하도록 지원해야 하므로 행정업무량의 증가는 교직 인식과 교수 활동에 부정적 영향을 끼칠 것이라고 예측하게 하는 이론이다. 반면, 확대된 전문성주의는 교사의 업무는 교수 활동에서 확장되어 비(非) 교수 활동 또한 교사의 업무라고 보는 확대된 시각으로서 행정업무량이 증가한다 하더라도 이는 교사의 전문적 자본을 축적하는 활동으로 보는 관점이다.

제 2 절 분석 자료

본 연구는 교사의 행정업무량 배분 요인 및 영향을 분석하기 위해 경기도교육연구원에서 제공하는 경기교육중단연구(Gyeonggi Education Panel Data, GEPS)의 5차년도(2016년) 자료를 활용하였다. 경기교육중단연구 데이터는 2012년 경기도 내 85개 초등학교에서 표집한 4학년 3,541명과 63개 중학교에서 표집한 중학교 1학년 4,051명, 45개 고등학교에서 표집한 고등학교 1학년 4,242명을 층화군집 표집방법을 통해 추출하여 중단자료를 구축하고 있으며 현재는 초등학교 4학년 코호트를 유지하여 학생과 학부모를 추적조사하고 있다. 본 자료는 해당 학생이 재학 중인 학교의 교사, 학교, 학교장 데이터를 동시에 조사하여 경기도 전반의 학교 교육 및 정책 효과를 실증적으로 분석하기에 용이하다. 또한, 최다 교원 보유, 다양한 도시 규모, 적극적인 혁신학교 운영 등 다채로운 학교 특성을 반영할 수 있는 경기도 교육환경은 교사의 행정업무량 배분 요인 및 영향을 실증적으로 파악하기에 적합하다.

본 연구는 초등학교 4학년 코호트의 5차년도(2016년) 시점에 해당 학생들이 재학 중인 중학교에서 표집된 교사와 학교를 대상으로 설문한 데이터를 분석하였다. 경기교육중단연구의 교사 데이터는 교사배경 특성, 교수학습활동, 학생생활지도, 평가 및 결과활동, 교육과정 운영, 교과 지도 등에 관한 자료를 포함하고 있으며, 학교 데이터는 학교 특성 및 학교 구성, 교원 현황, 교육과정 편성 및 운영, 학교장 배경 특성, 학교내외 구성원 관계 등에 관한 자료를 포함하고 있다. 원 데이터에는 중학교 교사 1,583명, 중학교 201개교가 포함되어 있으나 교사와 학교 간 매칭이 되지 않은 학교를 제외한 196개교를 대상으로 분석을 실시하였다.

제 3 절 변수 구성

1. 연구문제 1

연구문제 1에서는 교사의 행정업무량 배분에 영향을 미치는 요인을 분석하기 위해 아래의 <표 III-1>과 같이 분석 변수를 구성하였다.

[표 III-1] 연구문제 1 분석 변수 및 설명

구분		변수명	변수설명
종속 변수		행정업무량	(행정업무 시간 비율/전체 업무시간 비율 합)*100
독립 변수	교사 수 준	여교사 여부	여교사(1) 남교사(0)
		연령	20대(1) 30대(2) 40대(3) 50대(4) 60대(5)
		경력	5년 미만(1) 5년 이상 10년 미만(2) 10년 이상 20년 미만(3) 20년 이상 30년 미만(4) 30년 이상(5)
		학력	4년제 대학 졸업(16) 석사(18) 박사(21)
		부장교사 여부	부장교사(1) 기간제, 평교사, 수석교사(0)
		기간제 교사 여부	기간제 교사(1) 평교사, 부장교사, 수석교사(0)
		비담임 여부	비담임(1) 담임(0)
		교무분장 의사결정권한	교원 업무 조직 및 업무 분장 의사결정 권한 (6점 척도)
	학 교 수 준	교사 협력	교사 협력 관련 5개 문항 평균
		학교장 지도성	학교장 지도성 관련 12개 문항 평균
		교원 수	교원 수 총합(정규 교원, 비정규 교원 포함)
		행정실무사 수	사무행정, 전산보조, 교무보조, 과학보조 인력 합
		혁신학교 여부	혁신학교(1) 일반학교(0)
		읍면지역 여부	읍면지역(1) 도시(0)
		시행 사업 수	해당 학교에서 시행 중인 사업 개수 총합
		학교 규모	12학급 이하: 소규모(0) 13학급 이상 24학급 이하: 중규모(1) 25학급 이상: 대규모(2)
		국공립 여부	국공립 학교(1) 사립 학교(0)

연구문제 1의 종속변수는 교사의 행정업무량이다. 본 설문지에는 교사의 6개 업무 분야에 투입하는 시간을 백분율로 응답하게 되어있으나 응답자의 착오 및 기입 누락에 따라 업무시간 비율 합이 100이 아닌 관측치가 존재하였다. 따라서 교사들이 보고한 업무 시간 비율을 합산하여 분모로 두고 그 중 행정 업무에 소요되는 시간 비율을 분자로 나타낸 분수를 백분율로 나타내어 행정업무량 변수를 산출하였다.

독립변수는 교사의 행정업무량 배분에 영향을 미칠 수 있는 변수를 교사 수준과 학교 수준으로 구분하여 투입하였다(나미연, 박종필, 2014; 박남기, 김선미, 2006; 윤혁, 허유성, 2012; 이현주, 신종호, 최효식, 이유경, 2011). 교사 수준 변수로는 먼저 여교사 여부를 투입하여 여교사를 '1', 남교사를 '0'으로 코딩하였고, 교사 연령의 경우 설문 단계에서 연속변수로 기입하는 형태가 아니라 20대는 '1', 30대는 '2', 40대는 '3', 50대는 '4', 60대는 '5'로 기입하게 되어 있어 이와 같이 코딩하였다. 또한 경력의 경우 5년 미만은 '1', 5년 이상 10년 미만은 '2', 10년 이상 20년 미만은 '3', 20년 이상 30년 미만은 '4', 30년 이상은 '5'로 코딩하였다. 부장교사 여부는 부장교사인 경우 '1', 기간제, 일반교사, 수석교사의 경우 '2'로 더미코딩하였고, 기간제 여부는 기간제 교사인 경우 '1', 정규 교사인 경우 '0'으로 코딩하였다. 교무분장 의사결정 반영 정도 변수는 교원 업무 조직 및 업무 분장에 의사결정 권한이 반영되는 정도를 묻는 문항에 '전혀 반영되지 않는다', '대체로 반영되지 않는다', '보통이다', '대체로 반영된다', '매우 많이 반영된다' 등 6점 척도로 응답한 값을 투입하였다.

학교 수준 변수에서 교사협력 변수와 학교장 지도성 변수는 교내 교사 간, 학교장-교사 간 관계 파악을 통해 의사소통 구조 및 분위기가 교사의 행정업무량에 미치는 영향을 파악하고자 투입하였다. 교사협력 변수는 교수학습방법, 학생들의 수업 태도 및 행동, 학생들의 가정환경 및 생활지도, 학업 및 진학진로지도, 학교 행정 업무에 대해 동료 교사와 1주일 평균 이야기 나눈 시간을 5점 척도로 응답한 것으로 1시간 미만은 '1', 1시간 이상 2시간 미만은 '2', 2시간 이상 3시간 미만은 '3', 3시간 이상 4시간 미만은 '4', 4시간 이상 5시간 미만은 '5', 5시간 이상은 '6'으로

코딩한 후 평균을 취한 값이다. 학교장 지도성의 경우 12개 문항에 대해 5점 척도로 응답한 값으로, 세무 문항은 [부록-1]에 첨부하였다. 교원 수는 정규교원과 비정규 교원을 모두 포함한 수를 투입하였고, 같은 맥락으로 학교 규모도 소규모는 '0', 중규모는 '1', 대규모는 '2'로 코딩하여 교원의 수에 따라 행정업무가 분산되는 것을 파악하고자 하였다. 또한 행정실무사 수와 혁신학교는 경기도에서 교원의 행정업무 경감을 위해 도입한 정책이므로 그 효과를 파악하고자 투입하였다. 행정실무사 수는 사무행정, 전산보조, 교무보조, 과학보조 인력의 합을 투입하였다(이혜정, 2017). 혁신학교와 읍면지역 변수의 경우 해당하는 경우 '1', 해당하지 않는 경우 '0'으로 더미코딩하였다. 또한 시행 사업 수는 사업에 따른 공문 처리 및 업무 진행에 따라 행정업무가 증가할 것으로 파악하여 해당 학교에서 시행 중인 사업 개수의 총합을 투입하였다. 또한 국공립 여부는 국공립 학교가 사립 학교에 비해 관료제적 틀 안에서 행정업무의 책임에 더 민감할 것으로 예측되어 국공립 학교는 '1', 사립 학교는 '0'으로 코딩하였다.

2. 연구문제 2, 3

[표 III-2] 연구문제 2, 3 분석 변수 및 설명

구분		변수명	변수설명
종속변수	교직 인식	교직만족도	교직만족도 관련 6개 문항 평균
		현학교 만족도	현학교 만족도 관련 9개 문항 평균
		교사 사기/열의	교사 사기/열의 관련 3개 문항 평균
		교사효능감	교사 효능감 관련 9개 문항 평균
	교수 형태	수업 개선 활동	수업 개선 활동 관련 7개 문항 평균
		설명 중심 수업	'설명 및 안내 위주 수업' 문항 응답
		학생 중심 수업	학생 중심 수업활동 관련 9개 문항 평균

독립 변수	고업무량 집단		행정업무량 상위 25%(1) 하위 75%(0)
	교사 수준	여교사 여부	여교사(1) 남교사(0)
		연령	20대(1) 30대(2) 40대(3) 50대(4) 60대(5)
		경력	5년 미만(1) 5년 이상 10년 미만(2) 10년 이상 20년 미만(3) 20년 이상 30년 미만(4) 30년 이상(5)
		학력	4년제 대학 졸업(16) 석사(18) 박사(21)
		부장교사 여부	부장교사(1) 기간제, 평교사, 수석교사(0)
		기간제 교사 여부	기간제 교사(1) 평교사, 부장교사, 수석교사(0)
		비담임 여부	비담임(1) 담임(0)
		의사결정권한	의사결정 권한 관련 15개 문항 평균
		사범대 졸업 여부	사범대, 사범계 학과 졸업(1) 미해당(0)
	통 제 변 수	교사 협력	교사 협력 문항 평균(5개 문항)
		학교장 지도성	학교장 지도성 문항 평균(12개 문항)
		학교 풍토	학교 풍토 관련 9개 문항 평균
		교원 수	교원 수 총합(정규 교원, 비정규 교원 포함)
		행정실무사 수	사무행정, 전산보조, 교무보조, 과학보조 인력 합
		혁신학교 여부	혁신학교(1) 일반학교(0)
		읍면지역 여부	읍면지역(1) 도시(0)
		시행 사업 수	해당 학교에서 시행 중인 사업 개수 총합
		학교 규모	12학급 이하: 소규모(0) 13학급 이상 24학급 이하: 중규모(1) 25학급 이상: 대규모(2)
		국공립 여부	국공립 학교(1) 사립 학교(0)

연구문제 2의 종속변수는 교사의 교직 인식에 관한 것으로 교직만족도, 현학교 만족도, 교사 사기/열의, 교사효능감으로 구성되어 있다. 교직만족도는 직업으로서의 교사와 학교에 대한 기대와 자부심 관련 문항에 대해 5점 척도로 응답한 값의 평균을 취하였다. 세부 문항은 [부록-2]에 첨부하였다. 현학교 만족도의 경우 재직 중인 학교의 11가지 문항 중 ‘학

생 진로'와 '과정 중심 평가'를 제외하여 교사의 정서적 상태를 추론하기에 적합한 문항 9가지에 대해 5점 척도로 응답한 것의 평균을 취하였다. 세부 문항은 [부록-3]에 첨부하였다. 교사의 사기/열의 변수의 경우 '나는 사기(의욕)가 높다', '나는 열의를 갖고 근무한다', '나는 우리 학교에 자부심을 갖고 있다' 문항에 5점 척도로 응답의 평균 값이며, 교사효능감 역시 관련 9개 문항에 5점 척도로 응답한 값의 평균을 취하였다. 교사효능감의 세부 문항은 [부록-4]에 첨부되어 있다.

연구문제 3의 종속변수는 교사의 교수 활동으로 교사의 수업 개선 활동 참여, 설명 중심 수업, 학생 중심 수업이 포함된다. 수업 개선 활동은 하위 7개 수업 개선 활동에 대해 참여하지 않으면 '0', 연 1회는 '1', 연 2회는 '2', 연 3회는 '3', 연 4회는 '4', 연 5회 이상은 '5'로 코딩하였다. 설명 중심 수업의 경우 교사 중심 수업 문항 중 교사가 별다른 준비 없이 자신이 알고 있는 내용을 설명 위주로 전달하는 것이 학생의 참여를 가장 많이 제한하는 것이다. 따라서 본 연구에서는 이를 경기도에서 추구하는 학생 중심 수업과 상반되는 것으로 간주하고 '나의 설명과 안내가 수업 시간의 대부분을 차지한다'는 문항에 5점 척도로 답한 문항의 응답을 종속변수로 설정하였다. 마지막으로, 학생 중심 수업 변수의 경우 설명 중심 수업에 비해 학생의 적극적 참여와 수업 준비에 교사의 더 많은 노력과 시간을 필요로 하는 학생 중심 수업 관련 9개 문항의 5점 척도 평균값을 취하였다. 이에 해당하는 9개 문항은 [부록-5]에 첨부하였다.

독립변수는 표본 내 교사 중 행정업무량이 상위 25%(업무시간 비율 30% 이상) 교사를 고업무량 집단으로 설정하여 '1'로 코딩하고, 하위 75%인 교사를 저업무량 집단으로 설정하여 '0'의 값을 부여하였다. 이를 통해 집단 간 경향점수매칭을 실시하여 업무량 차이가 교직 인식과 교수 활동에 미친 순수효과를 파악하고자 하였다.

의사결정 권한은 연구문제 1과 달리 학교 내 전반적인 의사결정 권한의 평균으로 설정하였으며, 사범대 졸업 여부는 해당하면 '1', 교육대학원이나 교직과정 등 미해당 시 '0'으로 코딩하였다. 학교 풍토의 경우 관련 9개 문항의 5점 척도 평균이며 세부 문항은 [부록-6]에 첨부하였다.

제 4 절 분석 방법 및 모형

1. 위계적 선형 모형(Hierarchical Linear Model, HLM)

본 연구는 교사의 행정업무량 배분 요인 및 영향을 분석하는 데 그 목적이 있다. 이를 위해 교사의 행정업무량 배분은 교사 개인의 특성뿐만 아니라 교사가 속한 학교의 환경에 의해서도 영향을 받고 있으며, 행정업무량이 교사의 교직 인식과 교수 활동에 미치는 영향을 엄밀히 분석하기 위해서는 교사와 학교 두 수준에서 통제 변수가 투입되어야 한다고 가정하였다. 따라서 이를 분석하기 위해 교사 데이터가 상위집단인 학교 단위에 내재된 위계적 구조(hierarchical data)로 데이터셋(data set)을 구성 및 분석하였다. 위계적 구조의 데이터를 단층 구조로 인식하고 분석하는 일반의 회귀분석모형을 활용하는 것은 독립성 가정에 위배되고 타당성도 저하되므로 변수의 위계적 속성을 고려할 수 있는 위계적 선형 모형으로 분석해야 한다(강상진, 2016). 따라서 본 연구에서는 교사 수준 변수를 1수준에, 학교 수준 변수를 2수준에 투입하여 위계적 선형 모형으로 분석하였다. 각 수준의 분석 모형은 아래와 같다.

가. 연구문제 1

< 1-수준 방정식(교사 수준) >

$$Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}(\text{여교사 여부}) + \beta_{2j}(\text{연령}) + \beta_{3j}(\text{경력}) + \beta_{4j}(\text{학력}) \\ + \beta_{5j}(\text{부장교사 여부}) + \beta_{6j}(\text{기간제 교사 여부}) + \beta_{7j}(\text{비담임 여부}) \\ + \beta_{8j}(\text{교무분장 의사결정권한}) + r_{ij}$$

[계수 의미 해석]

- Y_{ij} = 교사의 행정업무량
- β_{0j} = j학교의 행정업무량 평균

< 2-수준 방정식(학교 수준) >

$$\begin{aligned}\beta_{0j} = & \gamma_{00} + \gamma_{01}(\text{교사 협력}) + \gamma_{02}(\text{학교장 지도성}) + \gamma_{03}(\text{교사 수}) \\ & + \gamma_{04}(\text{행정실무사 수}) + \gamma_{05}(\text{혁신학교 여부}) + \gamma_{06}(\text{읍면지역 여부}) \\ & + \gamma_{07}(\text{시행 사업 수}) + \gamma_{08}(\text{학교 규모}) + \gamma_{09}(\text{국공립 여부}) + u_{0j}\end{aligned}$$

[계수 의미 해석]

- γ_{00} = 전체 교사 행정업무량 평균

나. 연구문제 2, 3

< 1-수준 방정식(교사 수준) >

$$\begin{aligned}Y_{ij} = & \beta_{0j} + \beta_{1j}(\text{고업무량 집단 여부}) + \beta_{2j}(\text{성별}) + \beta_{3j}(\text{연령}) + \beta_{4j}(\text{경력}) \\ & + \beta_{5j}(\text{학력}) + \beta_{6j}(\text{부장교사 여부}) + \beta_{7j}(\text{기간제 교사 여부}) \\ & + \beta_{8j}(\text{비담임 여부}) + \beta_{9j}(\text{의사결정권한}) + \beta_{10j}(\text{사범대 졸업 여부}) + r_{ij}\end{aligned}$$

[계수 의미 해석]

- Y_{ij} = 종속변수(교사의 교직 인식 및 교수 활동)
- β_{0j} = j학교의 종속변수 평균

< 2-수준 방정식(학교 수준) >

$$\begin{aligned}\beta_{0j} = & \gamma_{00} + \gamma_{01}(\text{교사 협력}) + \gamma_{02}(\text{학교장 지도성}) + \gamma_{03}(\text{학교풍토}) \\ & + \gamma_{04}(\text{교사 수}) + \gamma_{05}(\text{혁신학교 여부}) + \gamma_{06}(\text{읍면지역 여부}) \\ & + \gamma_{07}(\text{학교 규모}) + \gamma_{08}(\text{국공립 여부}) + u_{0j}\end{aligned}$$

[계수 의미 해석]

- γ_{00} = 전체 교사 종속변수 평균

2. 경향점수매칭(Propensity Score Matching, PSM)

연구문제 2, 3에서는 전체 교사 중 행정업무량 상위 25%를 고업무량 집단으로 설정하여 업무량이 많은 집단에 속한 교사들이 그렇지 않은 교사와 비교하여 교직 인식과 교수 활동에서 어떠한 차이가 있는지 파악하기 위해 경향점수매칭을 통해 분석하였다.

경향점수매칭은 표본 집단 선정에 있어 발생하는 선택편의(selection bias)를 보정하고 두 집단의 동질성을 확보하기 위해 활용되었다. 독립변수를 제외한 변수에서 집단 간 동질성이 확보되지 않는다면 분석을 통해 추정된 효과가 독립변수인 행정업무량에 의한 것이 아니라 다른 변수에서 나타난 차이에 의한 것일 수 있다. 따라서 행정업무량의 순수한 영향을 파악하기 위해 행정업무량에 영향을 줄 수 있는 변수를 선정하여 경향점수를 산출하고, 유사한 경향점수를 지닌 교사끼리 매칭시켜 위계적 선형 모형으로 분석을 두 집단 간 차이를 분석하였다.

경향점수매칭을 위해 먼저 연속변수인 예측 변수를 상하위 25% 지점을 절단값(cutpoint)으로 설정하여 고업무량 집단과 저업무량 집단으로 구분하였다. 이러한 연속변수를 이분하여 종속변수와의 비선형 관계를 허용하는 것은 통계적 검정력과 절단값 선정에 있어 민감도 문제가 발생할 수 있어 위험을 감수해야 하지만(Royston, Altman & Sauerbrei, 2006; Harell, 2008; Gelman & Park, 2009 재인용) 회귀 분석 결과 해석을 보다 수월하게 하고, 연속변수로 평균적인 효과를 분석하는 것보다 독립변수의 예측력을 향상시키는 데 효과적이다(Gelman & Park, 2009; 여재구, 박창이, 구자용, 2011). 이처럼 예측 변수의 구간을 나눌 시 중간 범위에 속한 그룹을 제외하였을 때 즉각적으로 그 효과를 해석할 수 있다(Gelman & Park, 2009). 하지만 본 연구에서는 고업무량 집단과 가장 비슷한 특성을 지닌 교사를 매칭하기 위해 중간 그룹을 유지하여 행정업무량 상위 25% 집단을 하위 75% 집단과 매칭을 실시하였다. 이를 식으로 나타내면 다음과 같다.

$$p(x) \equiv \Pr\{D=1|X=x\}$$

본 연구에 활용한 경향점수매칭의 종속변수는 고업무량 집단 여부이다. 행정업무량 상위 25%(업무시간 비율 30% 이상)에 해당하는 경우 '1', 해당하지 않는 경우를 '0'으로 코딩하여 종속변수로 설정하였다.

경향점수 매칭의 독립변수는 행정업무량에 영향을 미칠 수 있을 것으로 예측되는 여교사 여부, 연령, 경력, 혁신학교 여부, 비담임 여부, 국공립 여부, 학교풍토, 학력을 투입하였다. 경향점수 매칭 전후 집단별 특성은 아래의 [표 III-3]과 같다. 이를 살펴보면 매칭 전 유의했던 두 집단 간 차이가 매칭 후 유의하지 않도록 변화하여 집단 간 동질성이 확보되었음을 알 수 있다.

[표 III-3] 경향점수매칭 전후 집단별 특성 비교

변수명	매칭 전(U)	Mean			%reduct	t-test		V(T)
	매칭 후(M)	Treated	Control	%bias	bias	t	p>t	V(C)
여교사 여부	U	.752	.800	-11.5		-1.78	0.075	.
	M	.751	.751	-0.2	98.6	-0.02	0.984	.
연령	U	2.477	2.650	-21.5		-3.28	0.001	1.01
	M	2.483	2.454	3.5	83.6	0.44	0.657	1.01
경력	U	2.448	2.673	-20.8		-3.19	0.001	1.08
	M	2.457	2.416	3.8	81.5	0.48	0.632	1.02
혁신 학교 여부	U	.246	.326	-18.2		-2.71	0.007	.
	M	.246	.242	0.9	94.8	0.12	0.902	.
비담임 여부	U	.260	.145	28.8		4.62	0.000	.
	M	.256	.244	2.9	89.8	0.34	0.734	.
국공립 여부	U	.922	.883	13		1.91	0.057	.
	M	.921	.922	-0.2	98.6	-0.02	0.981	.
학교 풍토	U	3.466	3.707	-31		-4.88	0.000	1.33*
	M	3.471	3.498	-3.5	88.7	-0.44	0.657	1.35*
학력	U	16.925	16.812	10.6		1.65	0.099	1.21
	M	16.918	16.878	3.8	64.5	0.47	0.639	1.16

제 4 장 연구 결과

제 1 절 기술통계 분석

1. 교사의 행정업무량 배분 요인

본 연구는 교사의 행정업무량 배분 요인 및 영향을 분석하기 위해 경기교육중단연구(GEPS) 5차년도 중학교 교사 1,583명과 이들이 속한 196개 중학교 데이터를 분석하였다. 본 분석에 앞서 각 연구문제에 활용한 변수들의 기술통계를 분석하였다. 첫 번째 연구문제인 교사의 행정업무량 배분에 영향을 미치는 요인을 파악하는 데 투입된 변수들의 기술통계는 아래의 표 <표 IV-1>과 같다.

[표 IV-1] 연구문제 1 기술통계

구분		N	Mean	표준편차	Min	Max	
종속변수		행정업무량	1516	20.437	13.999	0	95
독립변수	교사수준	여교사 여부	1571	0.789	0.408	0	1
		연령	1569	2.614	0.816	1	5
		경력	1569	2.620	1.075	1	5
		학력	1569	16.847	1.050	16	21
		부장교사 여부	1564	0.139	0.346	0	1
		기간제 여부	1564	0.234	0.424	0	1
		비담임 여부	1566	0.171	0.377	0	1
		교무분장 의사결정 권한	1564	3.279	0.970	1	5
	학교수준	교사 협력	196	2.473	0.461	1.35	4
		학교장 리더십	196	3.923	0.537	1.986	5
		교사 수	196	46.571	15.902	11	87
		행정실무사 수	187	3.358	1.293	1	12
		혁신학교 여부	153	0.353	0.479	0	1

	읍면지역 여부	195	0.179	0.385	0	1
	시행 사업 수	195	3.226	1.411	1	8
	학교 규모	196	1.281	0.670	0	2
	국공립 여부	195	0.872	0.335	0	1

먼저, 교사수준 변수를 살펴보면 1,583명의 교사 중 종속변수인 행정업무량에 대한 응답을 한 교사는 1,516명이었으며 평균적으로 행정업무에 할애하는 시간 비율은 20.437%인 것으로 나타났다. 전체 교사 중 78.9%가 여교사로 나타나 교직 사회에서 남교사에 비해 여교사가 월등하게 많은 현실을 반영하고 있었다. 학력의 경우 평균값이 16.847로 나타나 18로 코딩된 석사 졸업, 21로 코딩된 박사 졸업보다 학사 졸업한 수가 다수를 차지함을 예측해볼 수 있다. 부장교사의 경우 13.9%로 나타났다. 설문에 응한 기간제 교사가 23.4%에 달하는 것으로 나타나 중학교에서 정규교사가 아니라 계약에 의한 기간제 교원이 차지하는 비율이 5분의 1 이상인 것으로 나타나 이들이 학교에서 분담하고 있을 행정업무량 또한 적지 않을 것임을 유추해볼 수 있다. 담임을 맡지 않은 비담임 교사의 경우 17.1%로 나타났다.

학교 수준 변수에서는 전체 학교의 행정실무사 수 평균이 3.358명인 것으로 나타났으며, 35.3%가 혁신학교인 것으로 나타났다. 또한 17.9%의 학교가 읍면지역에 위치하고 있으며, 전체 학교는 평균적으로 3.226개의 사업을 진행하고 있는 것으로 나타났다. 또한 전체의 87.2%가 국공립 학교로 나타났다.

2. 행정업무량이 교사의 교직 인식과 교수형태에 미치는 영향

두 번째와 세 번째 연구문제인 행정업무량이 교사의 교직 인식과 교수형태에 미치는 영향을 분석하는 데 투입된 변수들은 경향점수매칭(PSM)을 거친 후 매칭된 관측치만 남기고, 매칭되지 않은 관측치는 탈락시켜 위계적 선형 모형을 활용해 분석하였다. 이에 경향점수매칭을 거친 후 매칭된 교사 1,163명과 153개 중학교의 기술통계는 아래의 [표 IV-2],

[표 IV-3]과 같다. 매칭은 교사 ID를 기준으로 시행하였으며, 같은 학교 내에서도 고업무량 집단과 저업무량 집단이 공존할 수 있어 교사 수준 변수는 집단별 기술통계를 제시하고, 학교 수준 변수는 전체 학교를 기준으로 산출하여 제시하였다.

먼저 고업무량 집단에 속한 교사는 317명, 저업무량 집단에 속한 교사는 846명으로 나타났다. 교사의 사기/열의, 교직 만족도, 현학교 만족도, 교사 효능감으로 구성된 교직 인식의 변수 모두 고업무량 집단에 비해 저업무량 집단이 높은 것으로 나타났다. 또한 교수 활동에서는 고업무량 집단이 저업무량 집단에 비해 수업 개선 활동 참여나 학생 중심 수업 운영에는 낮게 참여하고, 설명이나 안내 위주의 설명 중심 수업에는 더 높게 참여하는 것으로 나타났다.

[표 IV-2] 연구문제 2, 3 교사 수준 변수 기술통계(경향점수매칭)

구분			고업무량 집단(상위 25%)				저업무량 집단(하위 75%)			
			N	Mean (S.E)	Min	Max	N	Mean (S.E)	Min	Max
종속 변수	교 직 인 식	사기/열의	317	3.988 (0.716)	1.667	5	845	4.097 (0.652)	1	5
		교직 만족도	317	3.699 (0.789)	1.333	5	845	3.896 (0.719)	1.5	5
		현학교 만족도	317	3.774 (0.730)	1	5	846	3.947 (0.616)	1.667	5
		교사 효능감	317	4.107 (0.458)	2.625	5	846	4.159 (0.449)	2.5	5
	교 수 형 태	수업개선 활동참여	313	2.655 (0.839)	1	6	838	2.785 (0.798)	1	5.571
		설명 중심 수업	316	3.136 (0.994)	1	5	842	2.988 (0.969)	1	5
		학습자 중심 수업	316	3.738 (0.685)	1	5	842	3.813 (0.624)	1	5
독립 변수		고업무량 집단 여부	317	1 (0.000)	1	1	846	0 (0.000)	0	0

통 제 변 수	교 사 특 성	여교사 여부	317	0.751 (0.433)	0	1	846	0.800 (0.400)	0	1
		연령	317	2.483 (0.806)	1	4	846	2.650 (0.806)	1	5
		경력	317	2.457 (1.098)	1	5	846	2.673 (1.059)	1	5
		학력	317	16.918 (1.111)	16	21	846	16.812 (1.009)	16	21
		부장교사 여부	317	0.189 (0.392)	0	1	842	0.126 (0.332)	0	1
		기간제 여부	317	0.256 (0.437)	0	1	842	0.228 (0.420)	0	1
		비담임 여부	317	0.256 (0.437)	0	1	846	0.145 (0.353)	0	1
		의사결정 권한	317	3.368 (0.695)	1.133	5	845	3.491 (0.668)	1	5
		사범대 졸업 여부	315	0.619 (0.486)	0	1	844	0.626 (0.484)	0	1

통제변수에서는 고업무량 집단에서 여교사가 75.1%, 저업무량 집단에서는 80.0%로 나타나 저업무량 집단에서 여교사의 비율이 증가하는 것을 알 수 있다. 또한 저업무량 집단의 연령이 더 높으며, 경력 또한 더 높은 것으로 나타났다. 학력은 고업무량 집단 16.918로 저업무량 집단의 16.812보다 더 높았으며, 고업무량 집단에는 16.918%의 부장 교사가 있는 반면, 저업무량에서는 16.812% 있는 것으로 나타나 0.1% 정도의 비율차이가 존재하는 것으로 나타났다. 고업무량 집단에서 기간제 교사의 비율이 더 높았으며, 비담임 교사의 비율 또한 더 높게 나타났다. 학교 내 전반적인 의사결정 권한은 저업무량 집단의 교사가 3.491로 고업무량 집단의 3.368보다 더 높았다. 또한 저업무량 집단에서 사범대를 졸업한 교사 비율이 62.6%로 61.9%인 고업무량 집단보다 높은 것으로 나타났다.

[표 IV-3] 연구문제 2, 3 학교 수준 변수 기술통계(경향점수매칭)

구분		N	Mean (S.E)	Min	Max
통제 변수	교사 협력	153	2.450 (0.484)	1	4.2
	학교장 지도성	153	3.913 (0.562)	1.893	4.917
	학교 풍토	153	3.648 (0.430)	2.533	4.741
	교사 수	153	46.464 (16.516)	11	87
	혁신학교 여부	153	0.353 (0.479)	0	1
	읍면지역 여부	153	0.183 (0.388)	0	1
	학교 규모	153	1.275 (0.681)	0	2
	국공립 여부	153	0.863 (0.345)	0	1

경향점수를 활용해 매칭된 교사들이 속한 153개 중학교의 기술통계는 위의 [표 IV-3]과 같다. 표본 학교의 평균 교사 수는 46.464명으로 나타났다으며, 혁신 학교는 35.5%인 것으로 나타났다. 또한 학교 중 18.3%가 읍면 지역에 소재하고 있는 것으로 나타났으며, 학교 규모 평균은 1.275로 나타나 평균적으로 중규모 이상임을 알 수 있다. 또한 국공립 학교가 86.3%로 나타났으며, 이를 토대로 본 분석을 실시하였다.

제 2 절 교사의 행정업무량 배분 요인

교사의 행정업무량 배분에 영향을 미치는 요인 분석 결과는 다음의 [표 IV-4]와 같다.

[표 IV-4] 교사의 행정업무량 배분 요인

구분	모형1		모형2		모형3	
	기초 모형		모형1+교사 수준		모형2+학교 수준	
	회귀 계수	표준 편차	회귀 계수	표준 편차	회귀 계수	표준 편차
고정효과						
교사수준						
절편	19.962***	0.592	21.663***	1.116	19.256***	3.023
여교사 여부			-4.001***	1.132	-4.696***	1.184
연령			-1.510	0.918	-1.535*	0.921
경력			-2.009***	0.750	-2.051***	0.751
학력			0.367	0.466	0.480	0.466
부장교사 여부			2.391	1.750	2.158	1.753
기간제 여부			-1.219	1.334	-1.501	1.343
비담임 여부			5.433***	1.598	5.691***	1.601
교무분장 의사결정			-2.716***	0.487	-2.727***	0.501
학교수준						
학교협력					-0.464	1.385
학교장 리더십					0.387	1.105
교사 수					-0.043	0.071
행정실무사 수					-0.269	0.461
혁신학교 여부					-2.714**	1.282
읍면지역 여부					-2.833*	1.665
시행 사업 수					0.186	0.377
학교 규모					0.344	1.751
국공립 여부					4.611**	1.841
무선효과						
	회귀계수	표준 오차	회귀계수	표준 오차	회귀계수	표준 오차
1수준 분산	176.8589	13.299	160.6129	12.673	161.0796	12.692
2수준 분산	15.5448***	3.943	14.3084***	3.783	12.1094***	3.480
ICC	0.0808		0.0818		0.0699	

주: 1) * p<0.1; ** p<0.05; *** p<0.01

먼저 모형 1은 기초모형으로 교사의 행정업무량 분산의 교사와 학교 간 분포를 파악하게 해준다. 모형 1의 절편 19.962는 해당 모형 내 교사의 행정업무량 전체 평균을 나타낸다. 교사 수준 분산은 176.859, 학교 수준 분산은 15.545로 나타났으며 학교 수준 분산이 .01 수준에서 유의한 것으로 나타나 학교 간 행정업무량 차이가 유의함을 알 수 있었다. ICC(Intraclass Correlation Coefficient)는 집단 내 상관계수로서 전체 관찰분산에서 학교 간 분산이 차지하는 비율을 의미한다(강상진, 2016). 즉, 교사 행정업무량의 전체 분산에서 몇 %가 소속 학교의 영향을 받은 것인지를 나타내는 지표이다. 기초 모형에서는 교사 행정업무량의 8.08%가 소속 학교의 영향을 받은 것으로 나타났다.

모형 2는 기초 모형에 교사 수준 변수를 투입한 것이다. 모형 2에서는 교사 행정업무량 평균이 21.663%으로 나타났다. 여교사의 행정업무량은 남교사의 행정업무량에 비해 4.001% 유의하게 낮은 것으로 나타나 성별에 의한 차이가 행정업무량 배분을 결정하는 유의한 요인임을 알 수 있었다. 또한 경력의 경우 경력이 많아질수록 2.009%씩 낮아져 저경력 교사에게 행정업무량이 편중되고 있음을 알 수 있다. 또한 비담임 교사는 담임 교사에 비해 5.433% 만큼 유의하게 높은 행정업무량을 수행하고 있어 담임 업무를 수행하는 담임 교사에 비해 비담임 교사가 더 많은 행정업무를 수행하고 있음을 알 수 있다. 또한, 교무분장 의사결정 권한이 높을수록 행정업무량이 줄어드는 것으로 나타나 교무분장에 권한이 낮은 교사들이 더 많은 행정업무량을 부담하게 되는 것을 파악할 수 있다. 모형 2에서는 ICC가 0.0818로 행정업무량 배분의 8.18%가 소속 학교에 의한 것임을 알 수 있었으며, 학교 간 분산이 .01수준에서 유의하여 학교 수준 변수 투입의 타당성을 얻을 수 있었다.

모형 3은 모형 2에 학교 수준 변수를 투입한 모형이다. 모형 3의 절편은 19.256%로 나타났으며 교사 간 차이가 .01 수준에서 유의하였다. 여교사의 경우 남교사보다 4.696% 정도 낮은 행정업무량을 수행하고 있었으며 그 차이는 .01수준에서 통계적으로 유의하였다. 또한 학교 수준 변수 투입 후 교사의 연령이 행정업무량 배분에 영향을 끼치는 유의한 변

수인 것으로 나타났다. 분석 결과 교사의 연령이 한 단위 높아질수록 행정업무량이 1.535% 유의하게 낮아지는 것으로 나타났다. 경력은 여전히 유의한 변수로 나타나 한 단위 높아질수록 행정업무량이 2.051% 낮아지는 것으로 나타났다. 비담임 교사의 경우 또한 담임 교사에 비해 5.694% 많은 행정업무량을 수행하고 있는 것으로 나타났으며, 교무분장 의사결정 권한이 한 단위 높아질수록 행정업무량은 2.727% 낮아지는 것으로 나타났다. 학교 수준 변수에서는 혁신학교에 속한 교사가 일반학교 교사보다 2.714% 낮은 행정업무량을 수행하고 있는 것으로 나타났다. 또한 읍면지역에 있는 교사는 도시지역 교사보다 2.833% 낮은 행정업무량을 배분 받았으며 국공립 학교 교사는 사립 학교 교사에 비해 4.611% 더 많은 행정업무량을 배분받는 것으로 나타났다. 교사 수와 학교 규모에 따라 단위학교의 행정업무 총량이 배분될 것으로 예측하였으나 본 분석 결과 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 행정업무경감 대책으로 시행되고 있는 행정실무사 제도 또한 그 효과가 -0.269였으나 통계적으로 유의하지 않았다. 모형 3의 ICC를 살펴보면, 교사의 행정업무량 배분의 6.99%가 학교에 의한 것을 알 수 있다.

제 3 절 행정업무량이 교직 인식에 미치는 영향

[표 IV-5] 행정업무량이 교사의 교직 인식에 미치는 영향

구분	교직만족도	현학교 만족도	사기/열의	교사효능감
	회귀계수	회귀계수	회귀계수	회귀계수
절편	4.004*** (0.075)	3.893*** (0.056)	4.036*** (0.070)	4.071*** (0.054)
고정효과				
교사수준				
고업무량 집단 여부	-0.170*** (0.045)	-0.100*** (0.033)	-0.073* (0.041)	-0.023 (0.029)
여교사 여부	-0.021 (0.050)	0.037 (0.037)	0.107** (0.046)	0.032 (0.032)

연령	0.004 (0.038)	0.014 (0.028)	0.005 (0.035)	0.013 (0.025)
경력	-0.026 (0.031)	-0.024 (0.023)	0.010 (0.029)	0.079*** (0.020)
학력	0.024 (0.020)	-0.002 (0.015)	0.039** (0.019)	0.015 (0.013)
부장교사 여부	0.147* (0.076)	0.112* (0.057)	0.179** (0.070)	0.055 (0.049)
기간제 교사 여부	0.458*** (0.051)	0.222*** (0.038)	0.435*** (0.047)	0.203*** (0.033)
비담임 여부	0.120* (0.067)	0.068 (0.050)	0.055 (0.062)	-0.020 (0.044)
의사결정 권한	0.350*** (0.031)	0.481*** (0.023)	0.270*** (0.029)	0.148*** (0.020)
사범대 졸업 여부	0.023 (0.043)	0.031 (0.032)	0.048 (0.040)	0.016 (0.028)
학교수준				
학교협력	-0.005 (0.049)	0.016 (0.037)	0.024 (0.045)	0.034 (0.036)
학교장 리더십	0.024 (0.064)	0.096** (0.048)	0.006 (0.059)	0.140*** (0.047)
학교 풍토	0.262*** (0.093)	0.322*** (0.069)	0.215** (0.085)	-0.197*** (0.068)
교사 수	-0.001 (0.002)	-0.001 (0.002)	0.002 (0.002)	0.002 (0.002)
혁신학교 여부	-0.047 (0.049)	0.020 (0.036)	-0.026 (0.045)	0.024 (0.036)
읍면지역 여부	0.001 (0.059)	-0.070 (0.044)	-0.085 (0.055)	-0.032 (0.044)
학교 규모	0.091 (0.060)	0.082* (0.045)	-0.029 (0.056)	0.010 (0.045)
국공립 여부	-0.292*** (0.071)	-0.112** (0.053)	-0.208*** (0.065)	-0.029 (0.051)
무선효과				
교사 수준 분산	0.4134 (0.6429)	0.2309 (0.4805)	0.3523 (0.5936)	0.1682 (0.4101)
학교 수준 분산	0.0002 (0.0135)	0.0001 (0.0083)	0.0002 (0.0126)	0.0076*** (0.0870)
ICC	0.0004	0.0003	0.0005	0.0431

주: 1) * p<0.1; ** p<0.05; *** p<0.01

2) ()값은 고정효과 분석 시 표준오차, 무선효과 분석 시 표준편차

[표 IV-5]는 연구문제 2 행정업무량이 교직 인식에 미치는 영향 분석 결과를 제시한 표이다. 분석 결과, 교직만족도, 현학교 만족도, 사기/열의는 행정업무량과 유의한 부적 관계를 나타내고 있었다. 교직만족도의 경우, 고업무량 집단은 저업무량 집단에 비해 .01수준에서 0.170만큼 유의하게 낮은 교직만족도를 보이고 있었다. 또한 현학교 만족도의 경우 고업무량 집단이 0.100만큼 유의하게 낮은 수치를 .01 수준에서 보여 고업무량 집단이 재직 중인 학교에 대한 만족도가 유의하게 낮음을 알 수 있다. 또한 사기/열의의 경우 고업무량 집단이 저업무량 집단에 비해 0.073만큼 낮은 수치를 .1 수준에서 보이고 있었다. 교사 효능감의 경우 고업무량 집단이 저업무량 집단에 비해 0.023만큼 낮은 것으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않았다.

통제변수를 살펴보면 교직만족도의 경우 교사 수준에서 부장교사 여부와 기간제 여부, 비담임 여부, 의사결정 권한과 통계적으로 유의한 정적 상관관계를 갖고 있는 것으로 나타났다. 학교 수준 변수 중에서는 학교 풍토와 .01수준에서 유의한 정적 상관을 갖는 것으로 나타났으며, 국공립 여부 변수와는 .01수준에서 부적적으로 유의한 상관을 지녀 국공립 학교 교사들의 만족도가 사립 학교 교사에 비해 낮음을 알 수 있다.

종속변수가 현학교 만족도인 경우, 부장교사 여부, 기간제 여부, 의사결정 권한이 통계적으로 유의한 정적 상관 관계를 지닌 통제변수로 나타났다. 학교 수준에서는 학교장 리더십, 학교 풍토, 학교 규모가 정적 상관을 지닌 통제변수로 확인되었으며, 국공립 여부는 부적 상관을 지니는 것으로 나타났다.

사기/열의 분석 시에는 교사 수준에서 여교사 여부, 학력, 부장교사 여부, 기간제 여부, 의사결정 권한이 유의한 정적 상관을 지닌 통제변수였으며, 학교 수준에서는 학교 풍토가 정적 상관을, 국공립 여부는 부적 상관을 지니는 변수로 나타났다.

교사 효능감을 분석한 모형에서는 교사 수준의 경력, 기간제 여부, 의사결정 권한이 정적 상관을 지니는 통제변수였으며, 학교 수준에서는 학교장 리더십이 정적 상관을, 학교 풍토는 부적 상관을 지니는 통제변수

로 나타났다.

연구문제 2의 ICC는 교직원만족도 0.0004, 현학교 만족도 0.0003, 사기/열의 0.0005, 교사효능감 0.0431로 나타났다. 이는 교직원만족도, 현학교 만족도, 사기/열의의 분산은 학교의 영향을 약하게 받고 있으며 교사효능감의 경우 4.3%가 소속 학교에 의한 영향임을 의미한다. 각 종속변수 별 기초모형 및 1수준 변수만 투입한 모형은 [부록-7]부터 [부록-10]에 제시하였다.

제 4 절 행정업무량이 교수 활동에 미치는 영향

[표 IV-6] 행정업무량이 교사의 교수 활동에 미치는 영향

구분	수업 개선 활동	설명 중심 수업	학생 중심 수업
	회귀계수	회귀계수	회귀계수
절편	2.673*** (0.106)	3.412*** (0.124)	3.584*** (0.075)
고정효과			
교사수준			
고업무량 집단 여부	-0.092* (0.054)	0.107 (0.066)	-0.032 (0.043)
여교사 여부	-0.138** (0.060)	-0.072 (0.073)	0.167*** (0.048)
연령	-0.003 (0.046)	-0.004 (0.056)	-0.009 (0.037)
경력	0.077** (0.038)	0.054 (0.046)	-0.005 (0.030)
학력	-0.001 (0.025)	-0.037 (0.030)	0.032 (0.020)
부장교사 여부	0.175* (0.093)	-0.198* (0.112)	0.048 (0.073)
기간제 교사 여부	0.145** (0.062)	0.070 (0.075)	0.122** (0.049)
비담임 여부	0.022 (0.082)	0.057 (0.099)	0.044 (0.065)
의사결정 권한	0.052 (0.038)	0.018 (0.046)	0.134*** (0.030)

사범대 졸업 여부	-0.027 (0.053)	0.028 (0.064)	0.056 (0.042)
학교수준			
학교협력	0.028 (0.072)	0.048 (0.083)	0.093* (0.050)
학교장 리더십	-0.049 (0.095)	0.208* (0.110)	0.033 (0.065)
학교 풍토	-0.027 (0.136)	-0.354** (0.158)	0.011 (0.094)
교사 수	0.002 (0.004)	-0.002 (0.004)	0.003 (0.003)
혁신학교 여부	0.361*** (0.072)	-0.348*** (0.083)	0.179*** (0.049)
읍면지역 여부	0.030 (0.089)	0.015 (0.102)	-0.052 (0.060)
학교 규모	0.010 (0.092)	0.073 (0.106)	-0.010 (0.061)
국공립 여부	0.037 (0.102)	-0.304** (0.119)	-0.070 (0.071)
무선효과			
교사 수준 분산	0.0437 (0.2091)	0.8597 (0.9272)	0.3786 (0.6153)
학교 수준 분산	0.5804*** (0.7618)	0.0472** (0.2173)	0.0059 (0.0769)
ICC	0.0701	0.0521	0.0154

주: 1) * $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

2) ()값은 고정효과 분석 시 표준오차, 무선효과 분석 시 표준편차

교사의 행정업무량이 교사의 교수 활동에 미치는 영향을 분석한 결과는 위의 [표 IV-6]과 같다. 고업무량 집단의 교사의 수업 개선 활동은 저업무량 집단에 비해 유의수준 .1에서 0.092만큼 적게 나타나 행정업무량이 수업 개선 활동이 부적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 또한 설명과 안내 위주의 설명 중심 수업의 경우 고업무량 집단이 0.107만큼 높은 수치를 보였으며, 학생 중심 수업은 0.092 만큼 적게 수행하는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않았다.

통제변수를 살펴보면, 종속변수가 수업 개선 활동인 모형에서 교사 수

준의 여교사 여부는 부적으로 유의한 영향을, 경력과 부장교사 여부, 기간제 교사 여부는 정적으로 유의한 영향을 미치고 있었다.

설명 중심 수업에 미친 영향 분석 시에는 교사 수준에서는 부장 교사 여부 변수만이 .1 수준에서 부적으로 유의한 영향을 끼치고 있었으며, 다른 변수는 통계적으로 유의하지 않았다. 학교 수준 변수에서는 학교장 리더십이 .1수준에서 정적으로 유의한 영향을 미치고 있으며, 학교 풍토는 .05수준, 혁신학교 여부는 .01 수준, 국공립 여부는 .05 수준에서 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

분석 결과 종속변수가 수업 개선 활동인 모형에서는 ICC가 0.0701, 설명 중심 수업인 경우 0.0521, 학생 중심 수업인 경우 0.0154로 나타나 각 종속변수에 미친 학교의 영향이 순서대로 7.01%, 5.21%, 1.54%인 것으로 나타났다. 또한 수업 개선 활동과 설명 중심 수업 분석 모형에서는 학교 간 분산이 각각 0.1, .05 수준에서 학교별 종속변수의 분포가 유의하게 다르게 분포되어 있으나 학생 중심 수업 분석 모형에서는 학교 수준 분산이 유의하지 않은 것으로 나타났다.

제 5 장 논의

본 연구 목적은 교사의 행정업무량 배분에 영향을 미치는 요인이 있는지 파악하고, 행정업무량이 교사의 교직 인식과 교수 활동에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 따라서 교사의 행정업무량에 영향을 미칠 수 있는 요인을 교사 수준과 학교 수준 변수로 투입하여 분석하고, 교사나 학교의 특정 요소가 행정업무량 배분에 결정적으로 작용하고 있는지 미시정치적 관점에서 파악하고자 하였다. 또한 업무배분 결과를 고업무량 집단과 저업무량 집단으로 구분하여 경향점수매칭을 거친 후 행정업무량에 따라 교직 인식과 교수 활동에 미치는 영향을 분석하고자 하였다. 주요 분석 결과를 토대로 한 논의는 다음과 같다.

제 1 절 행정업무 배분의 편중과 의사결정 권한

물리적인 시간 제약에 의해 교사가 행정업무에 더 많은 시간을 할애하게 되면, 이는 교사의 본질적인 업무인 수업과 수업준비에 대한 기회비용으로 사용되는 것이다(김경년, 박정신, 2014). 또한 행정업무는 교사의 정서적 소진, 비인격화, 개인적 성취감 감소와 정적 상관을 지녀 학교 구성원이라면 피하고 싶은 요소이다(윤혁, 허유성, 2012). 즉, 교사의 본질적 교수 활동을 방해하고, 피하고 싶은 요소로 인식되는 행정업무가 모든 교사들에게 공정하게 배분되지 않고, 소수의 교사에게 편재된다면 이는 교사에게 부정적 영향을 끼칠 수 있음을 추론할 수 있다.

교무분장에 대해 질적 연구를 수행한 나미연, 박종필(2014)의 연구에서는 교사의 업무배분이 교사들의 적극적인 의사결정 참여 없이 비밀리에 이루어지며, 교사의 적성이나 희망보다는 성별, 경력, 성격, 업무능력 등에 의해 특정 요인을 가진 교사들에게 편재되어 교사들이 작성한 업무

희망서는 무색해진다고 하였다. 이는 본 연구결과와 맥락을 같이하는 것이다. 만약 교사 수준에서 행정업무량 배분에 영향을 미치는 유의한 변수가 있다면, 교사의 능력이나 희망보다는 특정 요인을 갖고 있는 교사에게 그 특성이 있다는 이유만으로 행정업무가 더 많이 또는 더 적게 배분되고 있음을 의미하므로 교사의 의사 표현은 그 효용이 사라지게 된다. 즉, 그러한 특성을 지닌 교사에게 업무량의 증감이 결정되는 패턴이 정형화되어 있는 것이다. 이는 업무의 편중을 야기하여 교사들의 불만을 야기할 수 있음을 시사한다(이정연 외, 2015; 이호정, 김왕준, 2013; 임은아, 2013).

또한 본 연구는 미시정치적 관점에서 교사의 의사결정 권한을 독립변수로 투입하여 의사결정 권한과 행정업무량의 관계를 파악하고, 교사들의 공식적·비공식적 의사표현 및 결정이 성공적으로 수행되고 있는지 실증적으로 분석하고자 하였다. 분석 결과, 업무배분에 의사결정 권한이 높을수록 유의하게 행정업무량이 감소함을 알 수 있었다. 이는 결국, 의사결정 권한이 적고, 적극적으로 피력하지 못한 사람들에게 행정업무량이 편중되는 것으로 추정해볼 수 있다. 이는 의사결정 권한을 많이 가진 사람들이 관리자에게 공식적 권한을, 동료 교사들에게는 비공식적 권한을 활용하여 힘든 업무를 모면하게 되고, 결국 권한이 약한 사람들은 많은 양의 행정업무를 부담하게 됨을 시사한다.

하지만 행정업무 배분은 단지 구성원 간 자신의 권한을 활용하여 개인의 목표 달성에만 치우쳐서는 안 된다. 학교 구성원은 자신이 다른 구성원에게 영향을 주기 위해 사용한 정치적 전략과 정치적인 가치와 목적에 대해 이해하여 보다 역동적인 의사결정 권한을 행사할 수 있도록 준비해야 하며, 그 목표는 개인만의 목표 달성이 아니라 학교 구성원 공동 목표를 설정하고 이를 협력적으로 달성하기 위해 의사결정에 보다 많은 구성원의, 보다 적극적인 참여가 이루어져야 한다(이낙중, 2004).

제 2 절 행정업무 경감 정책의 효과

본 연구결과, 경기도교육청에서 실시하고 있는 행정실무사는 행정업무량 경감에 유의한 영향을 끼치지 못하고 있으며, 혁신학교 정책은 행정업무량 감소에 유의한 영향을 끼치고 있음을 알 수 있다.

행정실무사 제도의 경우 선행연구에서는 행정실무사에 대한 교사의 인식을 설문하는 차원에서 연구가 진행되었다면, 본 연구는 행정실무사 제도가 교사의 행정업무량에 미친 영향을 실증적으로 분석해볼 수 있었다. 행정실무사 제도는 행정업무 경감을 목표로 실시된 정책이었으나, 본 연구의 분석 결과 그 효과가 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 하지만 교원들과 행정실무사들은 제도의 도입 취지와 필요성에 대해서는 공감하고 있고, 일부 설문에서는 행정업무 경감이 체감된다는 보고도 있었다(이혜정, 2017). 그럼에도 불구하고 이와 같은 결과가 나온 이유는 복수의 연구에서 보고하는 바와 같이 행정실무사들의 업무의 성격이 모호하고, 전문적 업무역량이 부족하며, 업무 표준화 미비, 행정실무사의 비효율적 배치로 추론해볼 수 있다(신현석 외, 2012; 이혜정, 2017; 최진식, 권용수, 정성수, 김혜영, 2014).

또한 혁신학교의 경우 교사가 교수 활동에 집중할 수 있도록 학교 조직을 행정업무가 아닌 교수 활동 중심으로 조직하고, 불필요한 행사와 회의, 위원회를 통폐합함으로써 행정업무 경감을 위해 노력하고 있다(경기도교육청, 2015). 따라서 본 연구결과를 통해 혁신학교가 소기의 목적을 달성하고 있음을 확인할 수 있었다. 혁신학교는 기존의 행정체계에서 벗어나 학생 중심 수업을 전환하기 위해 학교 특성에 따라 학년중심 업무 배분, 팀제 운영, 비담임에게 업무가 편중되지 않도록 부장의 보직을 없애고 공평한 업무 배분을 시행하는 등의 노력을 지속하고 있다(배은주, 2014). 따라서 이와 같은 혁신학교의 행정업무 혁신 노력은 본 연구의 결과와 같이 행정업무 경감이라는 긍정적인 결과로 나타날 수 있음을 시사한다.

제 3 절 행정업무량과 전문성주의

본 연구의 분석결과, 행정업무량이 많은 집단은 적은 집단에 비해 교직인식에 있어 부정적인 경향이 있는 것으로 나타났다. 교수 활동은 교사들에게 있어 본질적인 업무고 공통적으로 주어진 임무이다. 따라서 이를 제외한 행정업무는 비본질적 업무로서 교수 활동에 추가적으로 더해진 것이다. 이는 결과적으로 교직만족도와 정서적 몰입을 저해하고, 정서적 소진, 비인격화, 개인적 성취감 감소를 초래하게 된다(윤혁, 허유성, 2012; 이지혜, 이인희, 2010).

이는 전문성주의(professionalism)가 설명하는 바로 해석해볼 수 있다. 교직은 통제와 표준화를 특징으로 하는 관료주의와 느슨한 조직 구조를 지니는 분권화 시스템을 특징으로 하는 전문성주의가 결합된 체제이다(김규태, 이석열, 2011). 실제로 교사들은 교직이 관료주의보다 전문성주의의 성격을 더 많이 띠고 있다고 응답하였고(김규태, 이석열, 2011), 최근의 업무 경감 정책의 주된 동향 또한 확대된 전문성주의로부터 제한된 전문성주의로 이행되고 있다(Butt & Gunter, 2005; Gunter, 2007, 2008; 정미경 외, 2013 재인용). 이는 곧 제한된 전문성주의의 관점에서 교사는 교수 활동에 특화된 전문직이어야 함에도 불구하고, 고업무량 집단은 행정업무에 많은 시간을 할애하게 되어 교사의 본질적 업무에 방해받게 되고, 그에 따라 교직 인식에 부정적영향을 받게 되며, 교수 활동을 위한 지식과 기술의 소유와 개발에 투자할 시간을 보장받지 못하게 되어 교사로서 수업 개선 활동 참여와 같은 인적자본 축적의 기회도 잃게 된다.

반면, 설명 중심 수업과 학생 중심 수업은 고업무량 집단과 저업무량 집단 간 유의한 차이가 나타나지 않았다. 이는 두 가지 측면에서 논의해볼 수 있다. 이는 김정년, 박정신(2014)의 연구에서 우려한 바와 같이 행정업무 경감으로 확보된 시간이 수업준비 시간에 오롯이 투입되지 않은 것으로 추론해볼 수 있다. 김선미(2011)의 연구에서는 초등교사가 인식한 업무 부담이 수업전문성 하위 요인과 오히려 정적인 상관을 보인다고 밝히기도 하였다. 본 연구의 종속변수가 수업준비 시간은 아니었으나, 통

상적으로 학생 중심 수업은 학생들과의 토론 및 학생 활동 중심으로 구성되므로 사전 질문 준비와 수업 활동 준비에 더 많은 시간이 소요된다. 따라서 행정업무량에 소비하는 시간이 많으면 수업 준비에 할애할 수 있는 시간이 부족하여 수업 활동이 설명 중심이 될 것이라 예측할 수 있으나 행정업무량이 적다고 하여 반드시 학생 중심 수업을 준비하는 것은 아님을 추론해볼 수 있다.

또한 확대된 전문성주의(extended professionalism)에 비추어보면, 확대된 전문성주의는 교사의 업무와 책임을 교실 내·외활동, 특별활동, 학부모 및 지역사회와의 관계, 학교조직의 업무까지 포함하고 있다(정미경 외, 2012). 따라서 이에 비추어보면, 행정업무량이 많은 교사라 할지라도, 행정업무와 수업 모두 자신의 맡은 바 임무이므로 이 두 가지 업무 모두 교사의 전문성 발현 영역으로 삼고 열심히 임하는 것으로 파악해볼 수 있다.

이를 종합해보면, 교사의 교직 인식은 제한된 전문성주의인 데 반해, 교사의 교수 활동은 확대된 전문성주의의 논리로 설명됨을 확인할 수 있다. 어느 한 관점만이 옳은 것은 아니나, 현재 학교 현장에서 교사의 업무 경계가 불분명하고 행정업무 또한 교사의 역할로 인식되는 만큼 확대된 전문성주의에서 교사의 역할이 규정되고 있는 것처럼 보인다. 이에 경기도교육청은 이를 개선하고자 행정실무사 제도, 혁신학교와 같은 행정업무 경감제도를 도입하여 교사의 본질적 업무를 교수 활동으로 한정하고 이에 대한 전문성을 신장하고자 한다. 즉, 경기도 교육이 지향하는 바는 제한된 전문성주의임을 추론할 수 있다. 이에 현재 교사에게 요구되는 역할과 업무 실체는 확대된 전문성주의에서 제한된 전문성주의로 이행하는 과도기적 단계임을 유추해볼 수 있다(Butt & Gunter, 2005; Gunter, 2007, 2008; 정미경 외, 2013 재인용).

제 6 장 결론 및 제언

본 연구의 목적은 교사의 행정업무량 배분 요인을 파악하고, 행정업무량이 교사의 교직 인식과 교수 활동에 미치는 영향을 분석하는 데 있다. 이를 위해 경기교육중단연구(GEPS) 5차년도(2016년 11월 기준)의 교사 1,583명 데이터와 이들이 속한 196개 중학교를 대상으로 분석을 실시하였다. 위계적으로 구성되어 있는 교사 수준과 학교 수준의 데이터를 엄밀하게 분석하기 위해 위계적 선형 모형(HLM)을 실시하여 교사의 행정업무량에 영향을 미치는 요인을 분석하였으며, 교직 인식과 교수 활동은 업무량이 많은 집단에 미친 상대적 효과를 분석하기 위해 경향점수매칭(PSM)을 시행한 후 위계적 선형 모형(HLM)을 활용해 분석하였다.

주요 연구 결과는 다음과 같다. 첫째, 교사의 행정업무량에 영향을 미치는 요인은 교사 수준 변수 중 여교사 여부, 연령, 경력, 비담임 여부, 교무분장 의사결정 권한 정도가 있었다. 또, 학교 수준에서는 혁신학교 여부, 읍면지역 여부, 국공립 여부가 유의한 영향을 끼치고 있었다. 이와 같이 행정업무량에 영향을 미치는 유의한 영향을 미치는 변수가 존재한다는 것은 교사들의 업무 희망은 다원적임에도 불구하고 특정 요인을 갖고 있는 교사에게 그 특성이 있다는 이유만으로 행정업무가 더 많이 또는 더 적게 배분되고 있음을 의미한다. 이는 교사의 의사결정 권한이 높을수록 행정업무량이 줄어든다는 본 연구결과와도 일치하는 것으로 의사결정 권한이 낮은 사람에게 업무량이 편중되고 있음을 알 수 있다. 즉 의사결정 권한이 많은 사람은 자신의 공식적·비공식적 권한을 적극적으로 활용하여 행정업무를 기피하고 쉬운 행정업무를 선점하는 것으로 추론해볼 수 있다. 또한 경기도교육청의 행정업무 경감 정책의 효과를 파악하고자 투입한 행정실무사 수가 부적 영향을 끼치고 있었으나 유의하지 않았다. 이를 통해 행정실무사 제도의 효과가 교사들이 체감하기에는 부족한 것임을 유추해볼 수 있다.

둘째, 행정업무량은 교사의 교직 인식에 부적 영향을 끼치고 있었다.

상위 25%집단을 고업무량 집단으로 설정하고 하위 75% 집단과 경향점 수매칭 후 위계적 선형 분석을 실시한 결과, 교직만족도, 현학교 만족도, 사기/열의에 유의하게 부적 영향을 끼치고 있었으며, 교사효능감도 부적 영향을 받고 있었으나 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 교사의 업무부담이 교사의 정서에 부적 영향을 미친다는 선행연구 결과와 일치한다(윤혁, 허유성, 2012; 이지혜, 이인희, 2010; 정영수 외, 2012).

셋째, 교사의 행정업무량은 교사의 수업 개선 활동엔 부적 영향을 끼쳤으나 교수 활동에는 유의한 영향을 미치지 않았다. 분석 결과, 교사의 행정업무량은 교사의 수업 개선 활동 횟수를 유의하게 감소시키고 있었다. 하지만, 교수 활동에서는 설명 중심 수업에는 정적 영향을, 학생 중심 수업에는 부적 영향을 끼치고 있었으나 통계적으로 유의하지 않았다.

본 연구의 의의와 정책적 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 교사의 행정업무량에 미치는 요인을 교사 수준과 학교 수준에서 실증적으로 분석하였다. 또한 이를 미시정치적 관점에서 해석하고 행정실무사 제도와 혁신학교와 같은 경기도교육청의 행정업무 경감 정책의 효과를 함께 볼 수 있었다는 데에 그 의의가 있다. 또한 행정실무사 제도의 효과가 유의하지 않은 것으로 나타나 정책적 보완이 필요함을 알 수 있었다.

이를 해결하기 위해서는 단위학교 수준에서 학교 특성에 맞는 업무 배분 구조를 합리적으로 마련하는 것이 급선무로 시행되어야 한다. 본 연구의 분석 결과, 교사의 개인 특성이 행정업무량에 유의한 영향을 끼치는 것으로 나타나 업무배분이 교사의 희망과는 상관없이 정형화(patternize)되어 있음을 알 수 있었다. 이는 의사결정 권한이 높을수록 행정업무량이 줄어든다는 결과로서 더욱 뒷받침 되어 미시정치적 관점에서 권한이 약한 사람에게 업무가 편중되고 있음을 밝혔다. 따라서 단위학교에서는 교사의 개인 특성이 아니라 교사 개인의 희망과 맞고 있는 학년의 업무곤란도 등을 고려한 합리적 행정업무 배분을 할 수 있도록 행정업무 배분의 기준을 마련해야 할 것이다.

또한, 행정업무 배분 시, 공개된 자리에서 교사들의 활발한 의사소통 속에 시행되어야 할 것이다. 현재와 같은 행정업무 배분 절차는 일반 교

사들의 경우 희망 업무에 대한 원안을 작성하는 것 외에는 공식적인 권한을 사용할 방법이 없고, 비공식적 의사소통에서도 부장교사와 관리자와 같이 더 많은 권한을 지닌 사람에 비해 자신의 의사를 적극적으로 표현하기도 힘든 실정이다. 이를 종합해 볼 때, 우리나라 교육 현장에서는 행정업무 배분에 있어 학교 조직의 구성원들이 본인의 이익을 지키기 위해 정치적 의사소통에 참여하지 못하고, 상부의 결정에 순응해야 하는 권위주의적인 조직 문화가 존재하고, 그로 인해 행정업무 배분의 공정성을 관리·감독하는 기제가 존재하지 않다는 것을 알 수 있다. 이를 해결하기 위해서는 교무분장의 공정성과 투명성 확보를 위해 교사의 공식적·비공식적 권력을 적극적으로 투입할 수 있도록 교사의 행정업무 배분 과정에 참여도를 높여야 한다(최제석, 2003). 따라서 이를 해결하기 위해서는 행정업무 배분 시 공개 회의를 진행하여 일반 교사들 또한 공식적 의사소통에 적극 참여할 수 있게 하여 업무 배분 절차를 공개하고, 공정성을 도모할 필요가 있다.

둘째, 행정실무사 제도의 경우 보다 효율을 높이기 위해 행정업무가 과다한 학교부터 우선 배치하고, 교원의 행정업무를 경감시킬 수 있도록 업무 재설계를 통해 적재적소에 배치해야 하며, 전문적 업무 역량을 키우기 위한 교육 훈련 및 연수를 시행하고 인력을 확충해야 한다(신현석 외, 2012; 최진식 외, 2014). 학교에서 행정실무사 제도를 운영한다 하더라도 행정실무사들이 제 역할을 하지 못한다면 교사들은 잡무 수준의 행정업무를 계속 해야만 하므로 행정실무사 인력의 업무 역량 제고와 업무 재설계는 반드시 보완되어야 한다(Gunter, 2007). 또한 이와 더불어 교사의 업무 능력과 이력에 대한 데이터 베이스를 구축할 필요가 있다. 교사의 업무 이력이 데이터 베이스로 남는다면 학교 내 업무 배분 시에 참고할 수 있는 유용한 자료로 활용될 수 있을 뿐만 아니라, 학교 간 또는 타시군으로의 전입·전출 시에도 단위학교 별로 필요한 업무역량을 지닌 교사를 파악하고 적재적소에 교사를 배치하는 데 도움이 될 수 있다.

셋째, 혁신학교의 행정업무 배분 우수 사례의 통해 일반 학교에서도 혁신학교와 같은 업무 배분을 시도해볼 수 있도록 해야 한다. 본 연구

분석 결과, 혁신학교 운영은 교사의 행정업무 감소에 유의한 영향을 미치고 있었다. 따라서 배은주(2014)의 연구 사례와 같이 기존의 행정체계의 혁신을 일으킬 수 있는 행정부서 운영 사례의 공유와 확대 시행을 통해 일반 학교에서도 행정 중심이 아닌 수업과 학생 중심의 업무 배분을 시도할 수 있게 지원한다면 학교 교육력을 제고할 수 있을 것이다.

마지막으로 본 연구의 한계와 이를 토대로 한 후속 연구를 제안하고자 한다. 첫째, 미시정치적 관점에서 보고자 하여 의사소통 권한을 변수로 투입하여 분석하였으나, 실제적으로 그 권한이 교사의 구체적인 의사결정 참여 방식을 보여주지는 못하였다. 즉, 의사결정 권한이 적은 교사에게 더 많은 양의 행정업무가 배분되는 그 과정에 대해서는 아직 분석하지 못한 상태이다. 따라서 이를 분석하기 위한 질적 연구가 시행된다면 보다 면밀하게 교사의 행정업무 배분 구조를 미시정치적 관점에서 파악할 수 있을 것이다.

둘째, 행정업무량이라는 양적 변수를 활용하여 교무분장의 내용적 측면에서 나타나는 차이는 분석하지 못하였다. 또한 같은 행정업무량이라도 교사마다 이를 처리하는 데 발생하는 소요 시간의 차이는 고려하지 못하였다. 따라서 김수구 외(2011)에서 제시한 바와 같이 나이스(NEIS)의 업무별 처리 시간에 근거한 업무 소요 시간에 근거하여 교사의 행정업무량을 산정한 후, 이를 종속변수로 활용한다면 보다 객관적인 지표를 통한 행정업무 배분 요인 파악을 할 수 있을 것이다.

셋째, 분석대상이 중학교에 한정되어 다른 학교급으로 본 연구 결과를 일반화 할 수 없다. 초등학교와 고등학교의 행정업무 배분과정이 크게 차이가 나지는 않겠지만, 미시정치적 관점에서 학교급에 따른 권력 관계 및 업무 배분의 고려 요소 등은 상이할 수 있다. 따라서 다른 학교급 수준에서 행정업무량 배분 요인 및 영향을 분석해본다면, 학교 현장의 업무 배분 과정을 이해하는 데 더 도움이 될 것이다.

참 고 문 헌

- 고장완, 정인순. (2013). 교원업무경감 방안에 대한 교원 인식 분석: 교무 행정지원사 제도를 중심으로. **교육문제연구**, 26(4), 139-160.
- 경기도교육청. (2012). 혁신학교 기본문서.
- 경기도교육청. (2017. 9. 5.). 교육지원청별 혁신학교 현황('17. 9. 1. 기준).
- 구본용, 김영미. (2014). 중등교사의 직무스트레스와 심리적 소진 및 교사 효능감의 관계. **청소년학연구**, 21(7), 275-306.
- 권혁운. (2010). 초등학교 교사의 직무 기준 설정에 관한 연구. **한국교원 교육연구**, 27(3), 191-214.
- 김규태, 이석열. (2011). 교원정책 추진과 교직구조의 변화에 대한 교원들의 인식 분석. **교육정치학연구**, 18(2), 57-81.
- 김대현, 이도영, 이상수. (2014). 초등교원의 근무부담에 대한 질적 사례 연구. **한국교원교육연구**, 31(3), 1-33.
- 김대현, 이상수, 홍창남, 황순영, 이유나, 김혜나. (2013). 교사의 업무 부담을 둘러싼 이야기. **수산해양교육연구**, 25(6), 1440-1458.
- 김수구, 천세영, 을지새향. (2011). 나이스 교무업무에 기초한 중등교사의 직무 시간량 분석. **한국교원교육연구**, 28(3), 127-152.
- 김희규, 주영호. (2014). 신규교사 직무 역량 실태 분석. **교육문제연구**, 27(3), 1-25.
- 나미연, 박종필. (2014). 민들레초등학교 교무분장에 관한 질적 사례 연구. **한국교육학연구**, 20(1), 67-91.
- 박남기, 김선미. (2006). 초등학교 학년부장교사의 학년 및 학교업무 부담 분석. **한국교원교육연구**, 23(2), 5-35.
- 신현석, 권용수, 박종렬, 황영남. (2006). **학교 교무행정 지원인력 배치에 관한 연구**. 서울: 교육인적자원부.
- 신현석, 황영남, 이경호, 가신현, 황호진. (2011). 교무실 업무분석을 통한 교원업무 조정방안 탐색. **교육문제연구**, 41, 215-245.
- 신현석, 박종렬, 권현정, 이경호, 이정원, 오찬숙, 김지영, 차무진, 김누리,

- 음원선. (2012). 교무행정 지원인력의 업무실태 분석을 통한 업무조정 및 인력 운용방안 탐색. **한국교원교육연구**, 29(1), 1-32.
- 여재구, 박창이, 구자용. (2011). 평점화 모형에서 입력변수의 절단값 선택 방법의 비교. **Journal of the Korean Data Analysis Society**, 13(6), 2915-2923.
- 유미현. (2014). *초등교사의 업무부담 및 교무행정사 운영에 대한 인식 분석*. 춘천교육대학교 석사학위논문.
- 윤정일, 조동섭, 송기창, 김병주. (2011). **교육행정학원론**(5판). 서울: 학지사.
- 윤희, 허유성. (2012). 업무강도와 교직경력이 초등특수교사와 일반교사의 탈진감과 교직만족도에 미치는 경로 비교. **통합교육연구**, 7(2), 143-164.
- 윤홍주. (2015). 초등학교의 교육경비보조금 결정요인 분석: 서울시 초등학교를 중심으로. **한국초등교육**, 26(4), 35-58.
- 이낙중. (2004). 교육행정학 연구에서의 미시정치적 접근. **교육행정학연구**, 22(1), 179-199.
- 이명희. (2016). *초등학교 교무행정사 도입 효과에 대한 교사의 인식 분석*. 경인교육대학교 석사학위논문.
- 이숙정. (2008). 중등교사들이 지각하는 학교풍토와 교사효능감 간의 관계에 대한 교사신뢰의 매개효과. **교육학연구**, 46(1), 31-51.
- 이재덕, 허은정. (2008). 위계적 선형모형을 활용한 교사의 직무만족도 영향요인 분석. **한국교원교육연구**, 25(3), 51-71.
- 이지혜, 이인희. (2010). 교사의 업무부담, 직무만족, 조직몰입, 교사 전문성과 학교교육 성과의 구조적 관계 분석. **한국교원교육연구**, 27(2), 25-52.
- 이혜정. (2017). 행정실무사 제도의 효율적인 운영을 위한 개선 방안 탐구. **한국콘텐츠학회논문지**, 17(8), 250-262.
- 이호정, 김왕준. (2013). 초등 혁신학교와 일반학교의 교무분장 특징과 영향. **교육연구**, 27(2), 1-17.

- 장훈, 김명수. (2011). 경기 혁신학교 운영 사례 분석 - 초등학교 사례를 중심으로 -. **학습자중심교과교육연구**, 11(1), 311-333.
- 전제상. (2001a). 교사평가의 준거개발 연구. **교육행정학연구**, 19(2), 183-222.
- 전제상. (2001b). 교사평가와 교원성과급. **한국교원교육연구**, 18(3), 173-211.
- 정명자, 박세훈. (2006). 교사의 학교의사결정 참여 실재와 그 갈등. **교육종합연구**, 4(1), 103-131.
- 정영수, 김숙이, 김이경, 김민희. (2012). 직무분석을 통한 교원의 적정 업무량 산정 방안. **한국교원교육연구**, 29(2), 397-420.
- 조태원. (2016). *혁신학교의 효과 분석 - 교사의 수업 자율성과 전문성을 중심으로-*. 서울대학교 석사학위논문.
- 최제석. (2003). *초등학교 교무분장 조직과 운영에 관한 연구*. 석사학위논문, 금오공과대학교 교육대학원.
- 최진식, 권용수, 정성수, 김혜영. (2014). 교육행정인력 관리의 효과성 결정요인에 관한 연구. **한국인사행정학회보**, 13(2), 139-160.
- Blase, J. & Anderson, G. (1995). *The micropolitics of educational leadership: From control to empowerment*. Teachers College Press, Columbia University, 1234 Amsterdam Ave., New York, NY 10027.
- Broadfoot, P., Osborn, M., Gilly, M. & Paillet, A. (1988). What professional responsibility means to teachers: national contexts and classroom constants. *British Journal of Sociology of Education*, 9(3), 265-287.
- Clow, R. (2006). Further education teachers' constructions of professionalism. *Journal of Vocational Education and Training*, 53(3), 407-420.
- Forrester, G. (2000). Professional autonomy versus managerial control: The experience of teachers in an English primary school.

- International Studies in Sociology of Education*, 10(2), 133-151.
- Gelman, A. & Park, D. K. (2009). Splitting a predictor at the upper quarter or third and the lower quarter or third. *The American Statistician*, 63(1), 1-8.
- Gunter, H. (2007). Remodelling the school workforce in England: a study in tyranny. *Journal for Critical Education Policy Studies*, 5(1), 1-11.
- Gunter, H. M. (2008). Policy and workforce reform in England. *Educational Management Administration & Leadership*, 36(2), 253-270.
- Hargreaves, A. & Fullan, M. (2015). **교직과 교사의 전문적 자본 - 학교를 바꾸는 힘**(진동섭, 역). 파주: 교육과학사. (원서출판 2012)
- Kang, N. H. & Hong, M. (2008). Achieving excellence in teacher workforce and equity in learning opportunities in South Korea. *Educational Researcher*, 37(4), 200-207.

<신문기사>

- 김성규(2017.03.02.). 효과 없는 교사 행정업무 경감 정책. 한국교육신문 <http://www.hangyo.com/mobile/article.html?no=80144>에서 2017.5.31. 인출.
- 김현정(2017.02.26.). 교사 10명 중 6명 “행정업무 많아 수업 지장”. 뉴스1 <http://news1.kr/articles/?2921303>에서 2017.3.11. 인출.
- 송세혁(2017.10.18.). 교사 자살 일파만파... “교장이 무속인 만남 중용”. YTN http://www.ytn.co.kr/_ln/0115_201710181318297657에서 17.11.27. 인출.

부 록

[부록-1] 학교장지도성 지수 산출 문항

※ 다음은 귀 교 교장선생님에 대한 내용입니다. 동의하는 정도에 ● 표 해주세요. (각 문항당 1개씩 표시)

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다
③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

- 1) 교장선생님은 학교발전에 대해 분명한 계획을 가지고, 교사 및 학부모와 학교 교육목표를 공유한다
- 2) 교장선생님은 학교목표의 설정과 학교 자체 평가 과정에 교사를 참여시킨다
- 3) 교장선생님은 학교혁신과 발전에 대해서 교사와 학부모, 학생에게 조언을 구한다
- 4) 교장선생님은 교사에게 영향을 줄 수 있는 의사결정에 대해 교사들과 상의한다
- 5) 교장선생님은 교사 개개인의 능력과 심리적 특성을 잘 파악하고 지원해주려고 노력한다.
- 6) 교장선생님은 교사들의 개인적인 문제에 관심을 기울이며 공평하게 대우한다
- 7) 교장선생님은 수업개선과 교사들의 새로운 아이디어에 관심을 갖는다
- 8) 교장선생님은 교사들이 창의적으로 직무를 수행하기를 기대한다
- 9) 교장선생님은 교사들이 전문성 향상에 매진하도록 격려한다
- 10) 교장선생님은 새로운 교수방법의 적용을 권장한다
- 11) 교장선생님은 교사가 수업에 집중할 수 있도록 행정업무 경감을 위해 노력한다
- 12) 교장선생님은 교사들 간 협력을 강조하며 학교 공동체 문화 증진을 위해 노력한다

[부록-2] 교직만족도 지수 산출 문항

※ 다음 질문에 대해 선생님께서 동의하는 정도에 ●표 해주세요.
(각 문항당 1개씩 표시)

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다
③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

- 1) 나는 교사라는 직업에 만족한다
2) 나는 교사로서 하는 업무에 만족한다
3) 다시 직업을 선택하더라도 교사가 될 것이다
4) 나는 우리 학교에서 기대감을 갖고 하루하루를 생활한다
5) 우리 학교에 대해 긍지를 느낀다
6) 우리 학교에서의 교직생활은 나 자신의 발전에 도움이 된다

[부록-3] 현학교 만족도 지수 산출 문항

※ 선생님은 우리 학교의 다음 사항에 대해 얼마나 만족하십니까? 만족하는 정도에 ●표 해주세요. (각 문항당 1개씩 표시)

- ① 전혀 만족하지 않는다 ② 만족하지 않는다
③ 보통이다 ④ 만족한다 ⑤ 매우 만족다

- 1) 학교의 비전 및 중점추진사항
- 2) 학교운영 참여
- 3) 교수-학습 활동 결과
- 4) 새로운 교육활동 시도
- 5) 교사-학생 간 관계
- 6) 동료교사 간 관계
- 7) 교사-교감·교장과의 관계
- 8) 교사-학부모 간 관계
- 9) 교사전문성 향상 기회
- 10) 학생의 진로교육
- 11) 과정 중심 평가

[부록-4] 교사효능감 지수 산출 문항

※ 다음 질문에 대해 선생님께서 동의하는 정도에 ●표 해주세요.
(각 문항당 1개씩 표시)

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다
③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

- 1) 학생들이 수업에 집중하지 않을 때 왜 그런지 파악할 수 있다
- 2) 학생들의 학업 능력에 대해 판단할 수 있다
- 3) 교과내용에 따라 수업방식을 달리할 수 있다
- 4) 수업에 대한 학생들의 관심 정도를 파악할 수 있다
- 5) 학생들이 학업에 흥미를 가지지 못하는 이유를 분석해낼 수 있다
- 6) 문제행동을 하는 학생들이 왜 그렇게 행동하는지 이유를 분석해낼 수 있다
- 7) 생활지도를 할 때 학생 개인의 특성을 충분히 활용할 수 있다
- 8) 문제행동을 하는 학생을 보면 내가 지도할 수 있는지를 판단할 수 있다
- 9) 가정환경이 불우한 학생들에게 관심을 지속적으로 기울인다

[부록-5] 학교 풍토 지수 산출 문항

※ 다음은 귀 교의 학교문화에 대한 내용입니다. 동의하는 정도에 ● 표 해주세요. (각 문항당 1개씩 표시)

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다
③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

- 1) 교사 개개인의 실수나 시행착오를 학습의 기회로 삼는 분위기이다
- 2) 직위나 경력에 관계없이 교사들이 참신한 아이디어를 내도록 서로 격려한다
- 3) 교장선생님의 학교경영문제에 대한 구성원들의 비판이 자연스럽다
- 4) 교사들의 아이디어들이 학교 운영에 적극적으로 반영된다
- 5) 환경 변화에 대응하여 학교를 개선하기 위해 교사들이 능동적으로 노력한다
- 6) 기존의 제도나 관행을 깨는 시도를 한다
- 7) 교장선생님은 꾸준히 새로운 발상을 한다
- 8) 우리 학교에서 새로 시도하는 학교운영방식은 수정을 거치면서 정착된다
- 9) 과목선택권이 보장되어 있다

[부록-6] 학생 중심 수업 지수 산출 문항

※ 다음은 선생님께서 수업 중에 일어날 수 있는 상황입니다. 선생님의 가장 전형적 수업 진행 방식을 기준으로 각 문항에 동의하는 정도에 ●표 해주세요.

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다
③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

- 1) 나는 학생들이 정해진 주제에 대해 서로 의견을 모아 결론을 내리도록 안내한다
- 2) 직나는 학생들이 의견을 발표하면 타당한 근거를 들어 그 의견에 동의하거나 비판하도록 유도한다
- 3) 나는 학생들이 스스로 수업 목표를 찾아낼 수 있도록 도와준다
- 4) 나는 학생들이 스스로 문제를 해결할 수 있도록 도와준다
- 5) 나는 학생들이 학습 내용에 대한 각자의 의견을 주고받도록 유도한다
- 6) 나는 학생들이 문제를 해결하기 위해 스스로 자료를 수집하고 조사하도록 도와준다
- 7) 나는 학생들이 소집단을 만들어 학습 과제를 함께 해결할 수 있도록 도와준다
- 8) 나는 학생들이 각자의 역할을 분담하여 공동 과제를 해결할 수 있도록 유도한다
- 9) 나는 학생들이 서로 도움을 주고받으며 공동과제를 해결할 수 있도록 도와준다

[부록-7] 연구문제 2 기초모형

고정 효과	교직원만족도		현학교 만족도		사기/열의		교사효능감	
	회귀 계수	표준 오차	회귀 계수	표준 오차	회귀 계수	표준 오차	회귀 계수	표준 오차
	3.840***	0.027	3.897***	0.029	4.067***	0.023	4.138***	0.017
무선 효과	분산	표준 오차	분산	표준 오차	분산	표준 오차	분산	표준 오차
2수준 분산	0.034***	0.185	0.067***	0.258	0.021***	0.144	0.015***	0.124
1수준 분산	0.521	0.722	0.368	0.606	0.427	0.654	0.187	0.433

주: * $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

[부록-8] 연구문제 3 기초모형

고정 효과	수업 개선 활동		설명 중심 수업		학생 중심 수업	
	회귀 계수	표준 오차	회귀 계수	표준 오차	회귀 계수	표준 오차
	2.751***	0.032	3.022***	0.039	3.788***	0.023
무선 효과	분산	표준 오차	분산	표준 오차	분산	표준 오차
2수준 분산	0.062***	0.249	0.100***	0.315	0.024***	0.154
1수준 분산	0.596	0.772	0.859	0.927	0.389	0.624

주: * $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

[부록-9] 연구문제 2 1-수준 모형

구분	교직만족도	현 학교 만족도	사기/열의	교사효능감
	회귀계수	회귀계수	회귀계수	회귀계수
절편	3.788*** (0.056)	3.784*** (0.045)	3.855*** (0.051)	4.051*** (0.037)
고정효과				
교사수준				
고업무량 집단 여부	-0.190*** (0.045)	-0.105*** (0.035)	-0.089** (0.041)	-0.017 (0.029)
여교사 여부	-0.055 (0.048)	0.055 (0.037)	0.095** (0.044)	0.041 (0.031)
연령	0.011 (0.038)	0.028 (0.029)	0.016 (0.035)	0.017 (0.025)
경력	-0.019 (0.032)	-0.027 (0.024)	0.012 (0.029)	0.079*** (0.020)
학력	0.020 (0.021)	-0.008 (0.016)	0.034* (0.019)	0.012 (0.013)
부장교사 여부	0.129* (0.077)	0.086 (0.059)	0.168** (0.071)	0.050 (0.049)
기간제 교사 여부	0.464*** (0.051)	0.242*** (0.039)	0.454*** (0.047)	0.208*** (0.033)
비담임 여부	0.137** (0.068)	0.087* (0.052)	0.067 (0.062)	1.000 (0.044)
의사결정 권한	0.384*** (0.030)	0.551*** (0.023)	0.302*** (0.027)	0.144*** (0.019)
사범대 졸업 여부	-0.009 (0.044)	0.020 (0.034)	0.028 (0.040)	0.011 (0.028)
무선효과				
교사 수준 분산	0.421 (0.073)	0.238 (0.487)	0.358 (0.599)	0.168 (0.410)
학교 수준 분산	0.005 (0.073)	0.022*** (0.149)	0.001 (0.035)	0.010*** (0.100)
ICC	0.012	0.085	0.003	0.056

주: 1) * p<0.1; ** p<0.05; *** p<0.01

2) ()값은 고정효과 분석 시 표준오차, 무선효과 분석 시 표준편차

[부록-10] 연구문제 3 1-수준 모형

구분	수업 개선 활동	설명 중심 수업	학생 중심 수업
	회귀계수	회귀계수	회귀계수
절편	2.823*** (0.071)	3.087*** (0.086)	3.569*** (0.054)
고정효과			
교사수준			
고업무량 집단 여부	-0.106* (0.054)	0.117* (0.066)	-0.043 (0.043)
여교사 여부	-0.121** (0.059)	-0.119* (0.071)	0.193*** (0.046)
연령	-0.001 (0.046)	-0.011 (0.056)	0.002 (0.037)
경력	0.067* (0.038)	0.073 (0.046)	-0.013 (0.030)
학력	0.003 (0.025)	-0.042 (0.030)	0.030 (0.020)
부장교사 여부	0.173* (0.093)	-0.195* (0.113)	0.035 (0.074)
기간제 교사 여부	0.145** (0.062)	0.054 (0.075)	0.137*** (0.049)
비담임 여부	0.028 (0.082)	0.057 (0.100)	0.052 (0.065)
의사결정 권한	0.058 (0.036)	-0.026 (0.044)	0.152*** (0.029)
사범대 졸업 여부	-0.021 (0.053)	0.004 (0.064)	0.053 (0.042)
무선효과			
교사 수준 분산	0.581 (0.762)	0.861 (0.928)	0.378 (0.615)
학교 수준 분산	0.062*** (0.249)	0.092*** (0.303)	0.015** (0.123)
ICC	0.096	0.097	0.038

주: 1) * $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

2) ()값은 고정효과 분석 시 표준오차, 무선효과 분석 시 표준편차

Abstract

An analysis on the factors of teachers' administrative workload distribution and its effects

Song, Jin-Ju

Major Advisor: Jeong, Dong-wook Ph.D

Educational Administration

The Graduate School

Seoul National University

The purpose of this study is to empirically figure out the factors of middle school teachers' administrative workload distribution and analyze its effect on their perception of teaching profession and teaching methods by using Gyeonggi Educational Panel Data(GEPS) of 2016.

To analyze this research, three research questions are set as follows. First, what are the factors which influence on teacher's administrative workload distribution? Second, what are the effects of

administrative workload on teachers' perception about teaching profession? Third, what are the effects of administrative workload on teachers' teaching methods?

The research design and its results is explained from micropolitical point of view and professionalism theory was also applied to the result interpretation. To empirically analyze the research, Hierarchical Linear Model(HLM) is used to consider the hierarchical data structure. Also, Propensity Score Matching(PSM) is used to make the categorized two groups according to administrative workload homogeneous and figure out the pure effects of administrative workload.

The main findings of this study are as follows. First, a teacher's gender, age, career, and authority over administrative workload distribution have significantly negative effect on administrative workload. Also, homeroom teachers have significantly less workload than non-homeroom teachers. That is, a teacher who is female, younger, has less career and less authority gets more administrative workload. This means that not a teacher's desire or capability but a teacher's specific factors can decide the teacher's administrative workload. This shows that workload distribution is patternized so that it is hard for teachers to actively exert their authority. Plus, the Innovation School has positive effect on reducing teacher's workload. The administrative executive staffs, however, has no significant effect on the quantity of teachers' administrative workload.

Second, a teacher's administrative workload have significantly negative effects on teachers' perception about teaching profession. high workload group has significantly lower job satisfaction, school satisfaction and passion than low workload group. Lower efficacy is also found to be lower in high workload group, which is not

statistically significant.

Third, the result showed that high administrative workload significantly lower class improvement activities. However, it does not have significant effects on teachers' teaching methods. That is, the qualitative difference in teaching methods are now found between two groups while teachers in high administrative workload group has less opportunities to improve their teaching ability.

Based on the main findings, policy suggestions and research suggestions are as follows. First, policies which intend to reduce teachers' administrative workload should be complemented. For this, schools are recommended to redesign teachers' administrative workload standards. This is necessary for rational 'workload distribution so that prevent from unequal distribution of administrative workload.

Second, to improve administrative executive staff policy, the personnel need to be assigned first to the schools which have excessive administrative workload. Also, the education office are recommended to provide proper job training and set clear job standards not to cause confusion among school members. Also, the education office needs to build teachers' work record database. This can provide useful information to assign teachers in a school or even when teachers transfer to another school.

Third, it is encouraged to share Innovation Schools outstanding workload distribution to normal schools. It can be a useful guideline to innovate old workload distribution system and it can help teachers to concentrate on their essential teaching job and accumulate professional capital.

keywords : administrative workload, micropolitics, profession perception, teaching methods, HLM, PSM

Student Number : 2016-21497